

**ZÁPADOČEKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize**

**An analysis of economic results of a company in the time of an  
economic crisis**

Petra Grisníková

CHEB 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize“*

vypracovala samostatně pod odborný dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Hranicích, dne 1.5.2013

.....

podpis autora

**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborný dohled, konzultace a důležité rady při vypracovávání mé bakalářské práce. Poděkovat bych také chtěla panu Ivo Dospíšilovi, výkonnému řediteli společnosti GR electronic, spol. s r.o., za poskytnutí informací, cenných rad a podkladových materiálů pro tuto práci.

## OBSAH

ÚVOD .....	7
1 POJEM A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI GR ELECTRONIC, SPOL S R.O. DLE OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU .....	9
1.2 ZÁKLADNÍ VŠEOBECNÉ PRÁVNÍ VYMEZENÍ SPOLEČNOSTI GR ELECTRONIC, SPOL. S R.O.....	9
2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU .....	11
2.1 SPOLEČNOST GR ELECTRONIC, SPOL. S R.O. ZALOŽENÍ.....	11
2.2 DYNAMICKÝ ROZVOJ SPOLEČNOSTI.....	12
2.3 ROZŠÍŘENÍ VÝROBNÍCH KAPACIT A BUDOVÁNÍ VLASTNÍ AUTODOPRAVY .....	12
2.4 DALŠÍ ROZVOJ FIRMY V LETECH 1997 AŽ 2002.....	13
2.5 ROZŠÍŘENÍ LOGISTIKY .....	14
2.6 NAVÝŠENÍ VÝROBNÍCH KAPACIT V ROCE 2005 AŽ 2006.....	14
2.7 STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ VYBUDOVAT NOVOU POBOČKU .....	15
2.8 VÝVOJ PERSONÁLU V BECHYNI V LETECH 2007 A 2008 .....	16
2.9 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	17
3 HOSPODAŘENÍ V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE .....	19
3.1 POZVOLNÝ NÁSTUP HOSPODÁŘSKÉ KRIZE .....	19
3.2 KRIZE AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU .....	19
3.3 PŘÍMÝ DOPAD NA FIRMU GR ELECTRONIC, SPOL. S R.O. ....	20
3.4 VYHODNOCENÍ KRIZOVÉ SITUACE V JEDNOTLIVÝCH DESTINACÍCH .....	21
3.5 ZHODNOCENÍ CELKOVÝCH DOPADŮ NA FIRMU GR ELECTRONIC SPOL. S R.O.....	23
3.6 ZHODNOCENÍ SITUACE V LETECH 2007 AŽ 2009.....	24
3.7 OPATRNOST VE ZVYŠOVÁNÍ VÝROBNÍCH KAPACIT .....	25
3.8 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ SITUACE PŘE A PO KRIZI .....	25
4 FINANČNÍ ANALÝZA .....	27
4.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ .....	27
4.1.1 Analýza rozvahy .....	28
4.1.2 Analýza výkazu zisku a ztráty .....	33
4.1.3 Analýza cash flow.....	34
4.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	36
4.2.1 Analýza ukazatelů rentability .....	37
4.2.2 Analýza ukazatelů aktivity.....	40
4.2.3 Analýza ukazatelů likvidity .....	42
4.3 VÝVOJ 2005-2011 .....	44
5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	49
5.1 MIKROPROSTŘEDÍ .....	49
5.1.1 S-W analýza.....	49
5.1.2 Dodavatelé .....	50
5.1.3 Zákazníci .....	50
5.1.4 Konkurenti .....	51
5.2 MAKROPROSTŘEDÍ .....	51
5.2.1 O-T analýza .....	51
5.2.2 PESTE analýza .....	52
6 VYHODNOCENÍ A PŘÍPADNÉ NÁVRHY DO BUDOUCNA.....	56
ZÁVĚR .....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	59
SEZNAM GRAFŮ.....	60
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ABSTRAKT.....	70
ABSTRACT.....	71

## ÚVOD

Tato bakalářská práce, na téma „Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize“, nastiňuje počínání si společnosti GR electronic, spol. s r.o., zabývající se výrobou vyhřívacích elementů pro výrobu vyhřívaných autosedaček, v okamžiku dopadu hospodářské krize na tuzemskou i zahraniční ekonomiku a samotné vyrovnání se s problémy, které takto nepříznivá doba přinesla.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké následky zanechala hospodářská krize ve zkoumaném podniku a zhodnotit, jak se podnik s touto situací dokázal vyrovnat.

První část práce je věnována obecné charakteristice společnosti s ručením omezeným, která patří k nejrozšířenějším kapitálovým společnostem. Konkrétně se zbývá základním všeobecným právním vymezením společností GR electronic, spol. s r.o., u které se zaměřuje na fungování, rozvoj a obchodní výsledky od roku 1996 až do roku 2013.

Druhá část práce charakterizuje společnost GR electronic, spol. s r.o.. Zde byl zhodnocen rozvoj společnosti od jejího založení v roce 1996 až do současné doby. Tato část se zaměřuje na popsání firemní struktury, která se s přibývajícími léty rozrůstala s nástupem nových technologií a požadavky strategického partnera. Vzhledem k těmto skutečnostem je zde popsán nárůst zaměstnanců, skladových prostor, logistiky a také prostor pro samotnou výrobu.

Třetí část práce popisuje hospodaření společnosti GR electronic, spol. s r.o. v době Hospodářské krize, kde se autorka zaměřuje na konkrétní období v letech 2007-2009, kdy v této době je zde graficky znázorněn a popsán vývoj celé situace ve firmě. Je zde popsán jeden z klíčových problémů, kterým byl úbytek poptávky po vyhřívacích elementech, což mělo za následek propouštění zaměstnanců a uzavření pobočky v Bechyni.

Čtvrtá část práce je věnována finanční analýze, která je rozdělena do třech podkapitol. V prvních dvou podkapitolách se autorka věnovala období 2005-2006 a 2008-2009. Nejdříve byla vytvořena analýza absolutních ukazatelů, tedy vertikální a horizontální analýza. Dále byla vytvořena analýza poměrovými ukazateli, kdy se autorka

věnovala především analýze rentability, aktivity a likvidity pro roky 2005-2006 a 2008-2009. Třetí podkapitolu věnovala především vývoji v letech 2010-2011 a srovnáním s předešlými výpočty.

V páté části práce, se autorka soustředila na analýzu prostředí, ve kterém se společnost GR electronic, spol. s r.o. nachází. Zaměřila se na mikroprostředí společnosti, neboli slabé a silné stránky společnosti, zákazníky, dodavatele a konkurenci. Pozornost také věnovala makroprostředí podniku, které si rozdělila na příležitosti a hrozby a analýzu PESTE.

Poslední část práce je věnovaná vyhodnocení celkové situace, s nástinem, jak jednotlivé možnosti řešit.

# **1 POJEM A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI GR ELECTRONIC, SPOL S R.O. DLE OBCHODNÍHO ZÁKONÍKU**

## **1.2 Základní všeobecné právní vymezení společnosti GR electronic, spol. s r.o.**

Obchodní společnosti historicky vznikly jako formy sdružování kapitálových prostředků jednotlivých podnikatelů. Obchodní společnosti se vytvářejí k provozování soustavné podnikatelské činnosti. To je odlišuje od ostatních právnických osob ( spolky, sdružení ), které hospodářskou činnost provádějí ojediněle a příležitostně. Pokud hodlá právnická osoba provádět podnikatelskou činnost ve větším rozsahu a soustavně, může za tím účelem zřídit zvláštní obchodní společnost, která má vlastní, od svého zakladatele oddělenou právní subjektivitu.

Obchodní společnosti jsou instituty tzv. soukromého práva. V právních vztazích vystupují vůči jiným právním subjektům jako právně nezávislí a rovní partneři. Jsou vlastníky obchodního jmění, ve větší či menší míře odděleného od kapitálu jednotlivých společníků. Podnikatelské záměry a rozhodnutí formulují společníci prostřednictvím orgánů společnosti na základě pravidel, které společníci přijali při založení společnosti.

Při pohledu na obchodní společnosti musíme odlišovat dvě roviny právních vztahů. Jsou to jednak vztahy vnitřní, tj. vzájemné vztahy mezi společníky a mezi společníky a společností. Jednak vztahy vnější, tj. vztahy mezi obchodní společností jinými osobami, zejména vztah k obchodním partnerům vznikající v rámci podnikatelské činnosti společnosti jako takové.

Obchodní společnosti lze dělit podle rozsahu ručení společníků za závazky na společnosti osobní, smíšené a kapitálové. Osobní společností je v tomto pojetí veřejná obchodní společnost, kde společníci ručí za závazky celým svým majetkem, nikoliv jen svými kapitálovými vklady. Smíšenou společností je společnost komanditní , kde někteří společníci ručí osobně, jiní jen svým majetkovým vkladem. Kapitálovými společnostmi je společnost s ručením omezeným a akciová společnost. U těchto společností je úplné majetkové oddělení kapitálu společnosti od kapitálu jejich společníků.

Základním dokumentem pro vznik společnosti je smlouva mezi společníky, která se nazývá společenská či zakladatelská smlouva. V některých případech zákon připustil,



aby zakladatelem společnosti byla jen jedna osoba (spol.s r.o. a akciová společnost). V takovém případě nahrazuje společenskou smlouvu zvláštní listina (notářský zápis u spol. s r.o. a zakladatelský plán u a.s). Společenská, popř. zakladatelská smlouva musí mít vždy písemnou podobu.

## 2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

### 2.1 Společnost GR electronic, spol. s r.o. založení

Společnost GR electronic, spol. s r.o. vznikla 4.6.1996 na základě rozhodnutí dvou společníků pana Ludvíka Grisníka a pana Petra Racka. Pro povahu jejich podnikání z důvodu již výše uvedených zvolili právě společnost s ručením omezeným, která nejvíce vyhovovala jejich záměrům. A tato právní forma vyhovovala i strategickému partnerovi, pro kterého firma GR začala pracovat.

V počátku svého fungování měla firma GR 17 zaměstnanců, její základní kapitál činil 100 000,- Kč. Společníci se dohodli, že společnost bude mít jednoho jednatele a tím byl na řádné valné hromadě zvolen pan Ludvík Grisník. Mezi prvními úkoly nově založené společnosti patřilo především zahájení výroby a vybudování nového sídla, protože firma začínala v pronajatých prostorách, které nevyhovovaly výrobním požadavkům.

Firma GR electronic, spol. s r.o. vyrábí vyhřívací elementy pro výrobu vyhřívaných autosedaček. Tato výroba je hlavní výrobní činností společnosti. Další částí ekonomické činnosti je logistika a autodoprava. Firma GR electronic, spol. s r.o. v roce 2013 zaměstnává 590 splupracovníků.

V začátku fungování měla společnost 17 zaměstnanců, kteří se začali seznamovat s novou výrobou vyhřívacích elementů. V prvních měsících po založení společnosti se jednalo o intenzivní školení všech pracovníků, kteří s tímto typem výroby neměli žádné zkušenosti. Společnost začala pro svého strategického partnera vyrábět hned v začátcích 8 druhů vyhřívacích elementů.

**Obrázek 1 Logo společnosti GR electronic, spol. s r.o.**



*Zdroj: interní materiály podniku*

## **2.2 Dynamický rozvoj společnosti**

V důsledku intenzivního rozvoje společnosti bylo nutné v červenci 1996 hledat další prostory pro svůj rozvoj. Proto byl koupen bývalý objekt továrny na adrese Dělnická 605 a firma musela paralelně s výrobou věnovat část svých kapacit na rekonstrukci tohoto objektu.

V listopadu 1996 byla rekonstrukce objektu dokončena a firma přenesla své výrobní prostředky do nových prostor. Stávající prostory firma GR electronic, spol.s r.o. použila jako skladové prostory a archiv.

V souvislosti s dynamickým rozvojem firmy a stálým nárůstem výrobní kapacity se vedoucí pracovníci museli vyrovnat s problémy dopravy materiálu. Firma z tohoto důvodu zakoupila v roce 1997 svůj první nákladní automobil, aby vyřešila problémy s exportem svých výrobků a dopravou materiálu pro svou výrobu.

## **2.3 Rozšíření výrobních kapacit a budování vlastní autodopravy**

V průběhu roku 1997 byly požadavky od strategického partnera na zvýšení dodávky vyhřívacích elementů, z toho důvodu musela firma GR electronic, spol.s r.o. rozšířit počet svých pracovníků na 120. Současně s tímto rozšiřováním došlo k výraznému rozšíření portfolia vyráběných elementů.

V souvislosti s celkovou situací na trhu a vysoké poptávce po vyhřívacích elementech muselo vedení firmy čelit dalším problémům kapacitního rázu. Firma začala mít nedostatek výrobních prostor a musela se zamyslet nad logistickou částí. Z tohoto důvodu firma GR electronic, spol.s r.o. zakoupila v roce 1997 další dva kamiony a začala budovat další výrobní prostory, aby mohla zvýšit svou kapacitu. V roce 1997 firma vybudovala novou výrobní halu pro kompletní.

V této době přišlo další důležité rozhodnutí společníků firmy vybudovat samostatnou autodopravu, která by primárně zabezpečovala potřeby firmy GR a nabídla své služby i jiným subjektům. Vedení společnosti tuto možnost vnímalo, jako další možnost rozšíření podnikání než je výroba vyhřívacích elementů. Stále více si vedení

společnosti uvědomuje, že je nutné své aktivity diverzifikovat, pro případ, že by mohlo dojít v primární ekonomické činnosti k problémům.

## **2.4 Další rozvoj firmy v letech 1997 až 2002**

V letech 1997 až 2002 opět dochází k dynamickému rozvoji společnosti. V důsledku růstu automobilového průmyslu požaduje strategický partner opět navýšení výrobních kapacit, proto stojí vedení společnosti opět před rozhodnutím, zda investovat do dalšího rozvoje firmy. Po důkladné zvážení všech okolností a zajištění financování se firma GR electronic, spol.s r.o. pouští do stavění nových výrobních prostor. Za zmínku stojí, že všechny investice jsou generovány výhradně ze zisku firmy a nebylo zatím nutné použít půjčku nebo úvěr.

Po dokončení nových výrobních prostor je nutné zabezpečit dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Management společnosti se soustřeďuje na důležitý prvek, na kterém je fungování firmy založeno, a tímto prvkem jsou lidské zdroje. Poprvé v roce 2002 firma naráží na omezené možnosti lidských zdrojů v daném regionu. V tuto chvíli stojí před vedením společnosti výzva, jakým způsobem vyřešit personální otázku. Vedení společnosti se zaměřuje na zkvalitnění sociálního programu a tím i větší motivací pracovníků. V roce 2002 vedení společnosti přistupuje k zakoupení firemního autobusu. Současně s tímto vzniká nová firemní přeprava, která zajišťuje svoz zaměstnanců. Vzhledem k nedostatku místní pracovní síly je nutné nové pracovníky svážet až z Chebu.

Díky firemní autobusové dopravě se daří problém s kvalifikovanou pracovní silou po nějakou dobu vyřešit. Problém nastává v období dovolených, kdy strategický partner požaduje, aby v žádném případě nedošlo k výpadku dodávek. Společnost je v tuto chvíli nucena opět řešit personální otázku, protože není možné, aby firma svým spolupracovníkům neumožnila čerpat řádnou dovolenou. Pokud by firma k takovému jednání přistoupila, jednoznačně by porušovala pracovní právní předpisy. Poprvé v historii firmy je použita Personální agentura, která pro firmu GR electronic, spol.s r.o. zajistila více jak 40 pracovníků, které může použít k vykrytí dovolených.

## **2.5 Rozšíření logistiky**

V roce 2003 naráží firma GR electronic, spol.s r.o. na stále větší problém, který je nutno operativně řešit, jedná se o nedostatečné prostory pro logistickou část. V roce 2003 se podaří firmě GR electronic, spol.s r.o. získat v aukci objekt bývalé traktorové stanice. Opět zde dochází k celkové rekonstrukci objektu, který je ve velmi špatném stavu. Opravné práce trvají do roku 2004, kdy je objekt připraven a firma GR electronic, spol.s r.o. zahajuje postupný přesun dopravních kapacit do nového objektu. Součástí nového objektu jsou zrekonstruované dílny a veškeré kancelářské zázemí včetně nově vybudovaného sociálního zázemí pro řidiče.

Díky této investici se firmě GR electronic, spol.s r.o. otvírá možnost nabídnout komplexní logistické služby s vysokou mírou standardu. Zároveň se vedení společnosti daří vyhrát výběrové řízení ve společnosti PLM na zajišťování výhradní nákladní přepravy. V tomto roce dochází k velkým investicím do vozového parku, tak aby bylo možné poskytnout co největší možný komfort pro nového zákazníka.

## **2.6 Navýšení výrobních kapacit v roce 2005 až 2006**

Vzhledem k dobré situaci celosvětové ekonomiky a především ekonomiky EU dochází v letech 2005 až 2006 k velkému rozvoji v automobilovém průmyslu. V tomto období dochází k enormnímu nárůstu požadavků na výrobní kapacity. Firma GR electronic, spol.s r.o. se musí s touto situací poměrně rychle vyrovnat, protože strategický partner požaduje zvýšení dodávek. Současně s tím dochází v regionu, v kterém firma působí k nedostatku kvalifikované pracovní síly. Firma je nucena přistoupit k daleko větší spolupráci s personálními agenturami. S tímto typem spolupráce má dobrou zkušenost z předchozích let. Vedení firmy, vidí jedinou možnost, jak získat další kvalifikovanou pracovní sílu v této spolupráci.

Bohužel se jedná o ne moc šťastné období pro firmu. Spolupráce s více pracovními agenturami se začíná komplikovat. V tomto období se, začíná projevovat jev, který se stává pravidlem. Legislativa na úseku pracovních agentur je poměrně benevolentní a to nahrává vzniku mnoha agentur s nevalnou úrovní. Což se samozřejmě projevuje i na kvalitě pracovníků. Často se jedná o pracovníky, kteří pochází ze zemí

mimo EU a jsou na tom velmi špatně s jazykovými znalostmi. V jednom případě dokonce agentura zajistí pracovníky z Bulharska, kteří se rekrutují z nejnižší sociální třídy a je pro ně naprosto nepředstavitelné, že máme v objektu sociální zařízení nebo tekoucí vodu.

Samozřejmě toto období nepřispívá k dynamickému rozvoji firmy a naopak se začíná projevovat daleko nižší efektivita výrobních kapacit. Všechny ukazatele signalizují, že tato cesta není pro firmu tou správnou. Jedním z důležitých ukazatelů je fluktuace zaměstnanců a agenturních zaměstnanců. Do roku 2005 se daří fluktuaci držet v rozmezí 4% - 8%, ale již v roce 2006 vidíme varovné číslo v rozmezí 14% - 16%, což je téměř dvojnásobný nárůst. V souvislosti s touto situací je vedení firmy nuceno přistoupit k hledání jiných řešení, než je Agenturní zaměstnávání.

## **2.7 Strategické rozhodnutí vybudovat novou pobočku**

Vzhledem ke kritické situaci, která se ke konci roku 2006 ještě více stupňovala, bylo vedení firmy nuceno přistoupit k intenzivnímu hledávání nových výrobních prostor. A s ohledem na situaci, která v regionu panovala, nebylo možné navýšit stávající personální základnu a bylo nutné vybrat nový region, který má poměrně vysokou nezaměstnanost a zabezpečí firmě dostatek kvalitních pracovních sil.

Při výběru destinace byly zvoleny Jižní Čechy. Destinace Bechyně byla zvolena z důvodu, že se zde podařilo najít vhodný objekt, který bylo možné v krátké době připravit pro zahájení výroby. Firmě GR electronic, spol.s r.o. se podařilo navázat dobrý kontakt s místními úřady. Za podpory místního Úřadu práce bylo možné uspořádat debatu s uchazeči o práci a ve velmi krátké době se podařilo vytvořit tým cca. 40 lidí. Společnost GR electronic, spol.s r.o. měla i výraznou podporu MěÚ Bechyně, s kterým firma GR electronic, spol.s r.o. svůj záměr, otevřít novou výrobu konzultovala.

Firma GR vstoupila do jednání s firmou Jitex Písek a.s., která byla stávajícím vlastníkem výrobního objektu. Vzhledem k hektické situaci, která panovala, bylo nutné co nejrychleji zahájit výrobu. Z toho důvodu byl objekt v Bechyni v první fázi pronajat na dobu určitou v délce jednoho roku s předkupním právem, které bylo v roce 2007 realizováno, a firma objekt v roce 2007 odkoupila do svého vlastnictví. V roce 2007 byla firma nucena přistoupit k financování nového objektu pomocí úvěru. To se v historii

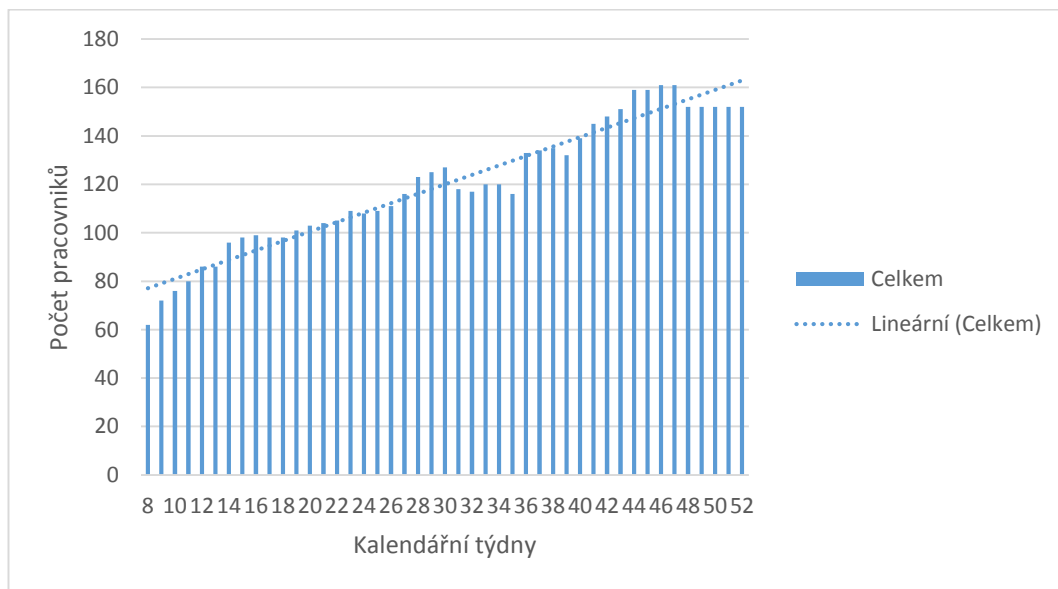
firmy stalo poprvé. Do této doby se vedení podniku dařilo všechny velké investice realizovat ze zisku firmy a provozního kapitálu. Počáteční investice do objektu v Bechyni byla 25 milionů Kč.

V průběhu třech měsíců se firmě GR podařilo s malými stavebními úpravami objekt připravit a s proškoleným personálem zahájit výrobu vyhřívacích elementů. Vše se podařilo ve velmi krátké době, za přispění vedoucích pracovníků pobočky v Bechyni.

## 2.8 Vývoj personálu v Bechyni v letech 2007 a 2008

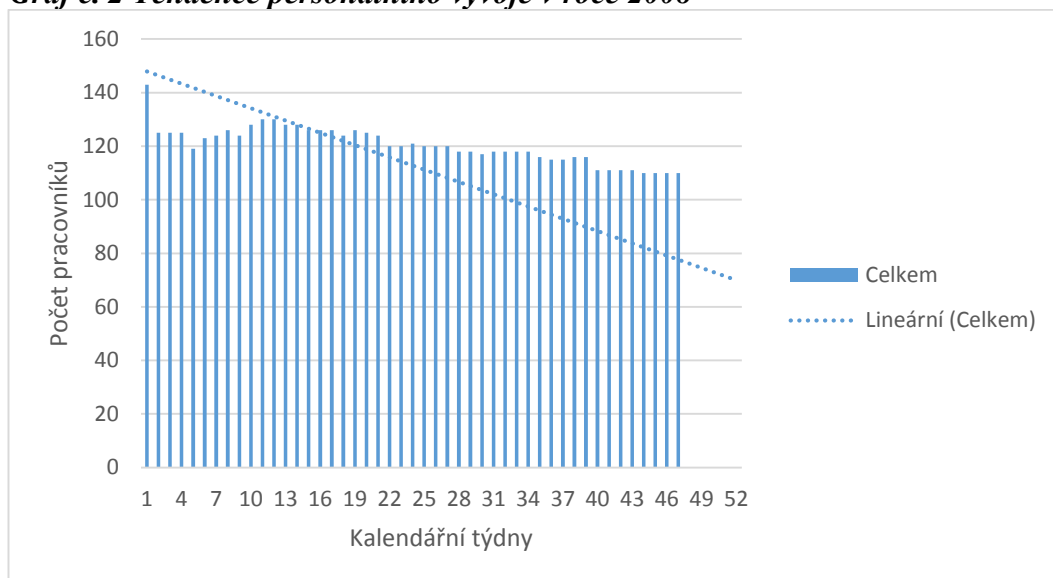
V této části jsme se věnovali personálnímu vývoji v nově otevřené pobočce v Bechyni. Pro dokreslení dynamického vývoje a nárůstu přikládám graf č.1 a graf č. 2 zaměstnanosti v roce 2007 a 2008. Z těchto grafů bude patrné, jak v jednotlivých měsících narůstal počet pracovníků v daných letech a s nástupem hospodářské krize, jak se tento počet snižoval.

**Graf č. 1 Tendence personálního vývoje v roce 2007**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Graf č. 2 Tendence personálního vývoje v roce 2008**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

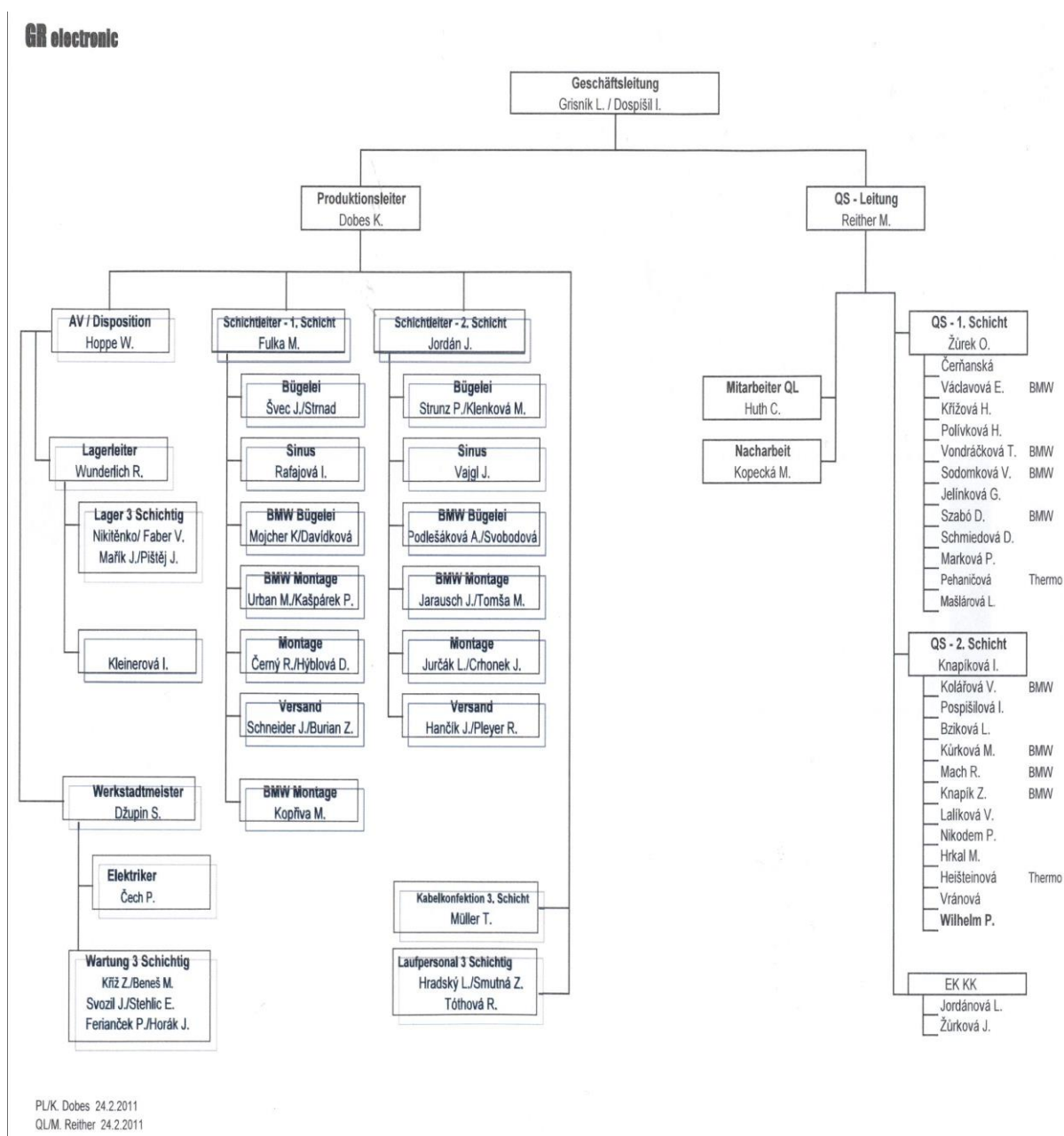
## **2.9 Organizační struktura**

Dříve, než se vrátíme k hlavnímu tématu bakalářské práce, zmínili bychom se o organizační struktuře firmy GR electronic, spol. s r.o.. Tak jak jsme již v úvodu této práce naznačili firma GR electronic, spol. s r.o. má dva vlastníky, každý z nich vlastní ideální polovinu firmy, z nichž jeden je i jednatelem. V úvodu bakalářské práce jsme považovali za dostačující, toto velmi zkrácené vykreslení vedení naší společnosti.

Firma GR electronic, spol. s r.o. v tuto chvíli zaměstnává 590 zaměstnanců, kteří pracují ve dvou rovnoměrně rozložených směnách, což by naznačovalo tomu, že firma bude mít pouze dvě směny. Opak je pravdou, vzhledem k složitosti a časové náročnosti výroby, je nutné, aby fungovala ještě třetí směna, která ovšem není personálně a kapacitně na stejné úrovni. Na noční směně pracuje cca 40 až 60 lidí dle kapacitní potřeby. Každá směna má své vedení, které bychom přiblížili v přiloženém organigramu.



**Obrázek 2 Organizační schéma**



*Zdroj: interní materiály podniku*

Z příloženého organigramu je zřejmé, že systém řízení je jeden hlavní vedoucí výroby, který řídí a organizuje všechny směny. Každá směna má svého směnového vedoucího výroby. Další organizaci v rámci směn realizují mistři a pomocní mistři. Velmi podstatnou složkou řízení firmy je Kvalita. V rámci firmy je oddělení kvality organizováno stejně jako výrobní část. Kvalita má svého vedoucího a jeho podřízenými pracovníky jsou směnoví kvalitáři, kteří jsou každý na své směně. Směnovým kvalitářům podléhají jednotlivé konečné kontroly, které jsou zodpovědné za kvalitu produkovaných výrobků.

### **3 HOSPODAŘENÍ V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE**

#### **3.1 Pozvolný nástup hospodářské krize**

Tak, jak již bylo zmíněno v předchozí části bakalářské práce, je hlavním úmyslem věnovat se období hospodářské krize. Dopady na společnost GR electronic, spol. s r.o., které krize přinesla, jsme se pokusili přiblížit na dvou případech. Jednak bychom popsali, jakým způsobem byla ovlivněna hlavní výrobní část firmy, která se nachází v Hranicích u Aše a pro dokreslení dopadu hospodářské krize na automobilový průmysl, bychom ještě chtěli zmínit osud pobočky v Bechyni.

Zatímco na přelomu let 2006/2007 nemůže být o nějaké hospodářské krizi ani slovo, nástup do roku 2008 nasvědčoval, že automobiliv v roce 2008 zasáhne citelná rána. Dovolili bychom si zde zmínit, že předzvěstí hospodářské krize bylo prsknutí nemovitostní bubliny v USA. V dnešní době toho bylo již mnoho napsáno o hospodářské anebo ekonomické krizi jak ji někteří nazývají. Proto bychom se zde nechtěli více o tomto tématu zmiňovat, ale raději bychom se soustředili na dopady, které měla tato ekonomická krize na Evropský kontinent potažmo na automobilový průmysl.

Tak jak bylo již zmíněno v úvodu této části, hlavním spouštěcím mechanismem byla špatná situace na nemovitostním trhu USA. Na konci září 2008 postihla ekonomická krize i Evropu, což se velmi výrazně začalo projevovat slábnoucím výkonem jednotlivých průmyslových odvětví. Mohli bychom se samozřejmě začít zabývat výčtem jednotlivých odvětví, která krize postihla. Rádi bychom se však vrátili zpět k automobilovému průmyslu, které je firma GR electronic, spol. s r.o. součástí a na dvou příkladech bychom popsali, jaké dopady na ni krize měla.

#### **3.2 Krize automobilového průmyslu**

Automobilový průmysl, je velmi zranitelný každou ekonomickou krizí. Důležitý faktor zde sehrávají media. V dnešní době, která by se dala charakterizovat, jako dobou elektronický sdělovacích prostředků, kdy je internet přístupný téměř ve všech mobilních zařízeních, mají velký vliv na obyčejného člověka média, která o dění a aktuální situaci informují téměř online. To se projevuje v každodenním fungování a má to obrovský vliv

na chování většiny populace. V roce 2008 tyto všechny faktory podle našeho názoru umocnily krizi a to se promítlo do chování běžných spotřebitelů. Poprvé v tomto roce podle našeho názoru dochází ke změnám chování a k větší zodpovědnosti z hlediska investic ať už se jedná o movité či nemovité věci. Spotřebitelé si uvědomili, že není možné všechny aktuální potřeby řešit půjčkami či úvěry, ale že je nutné přistoupit k větší míře zodpovědnosti, než tomu bylo dosud. Ve velmi krátké době se tato situace promítla i do automobilového průmyslu a prodeje nových vozů začali klesat. Velmi dobře víme, že člověk se bez nového automobilu obejde, ale bez základních životních potřeb nikoliv.

### **3.3 Přímý dopad na firmu GR electronic, spol. s r.o.**

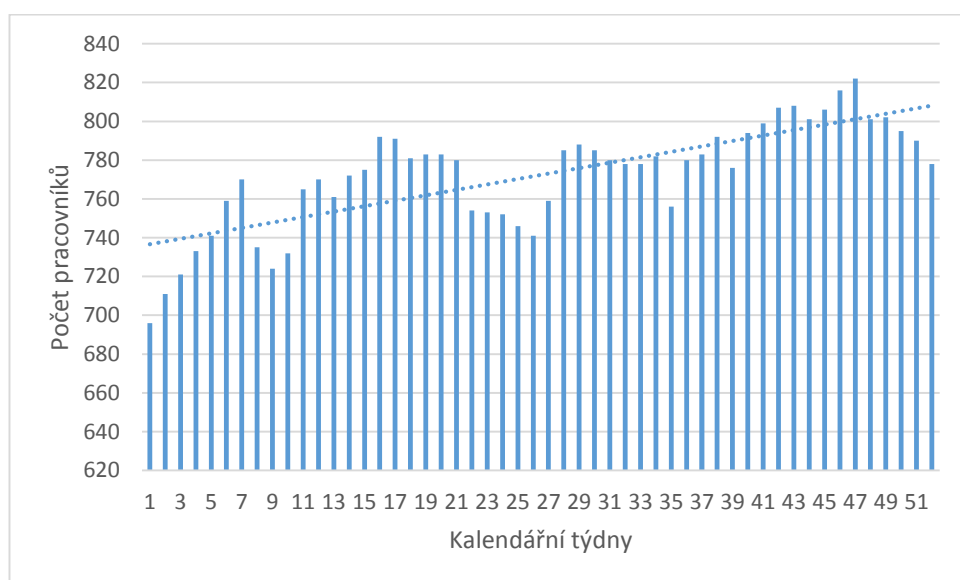
Tak jak již bylo zmiňováno v předchozí části, automobilový průmysl, je velice citlivý na ekonomickou změnu. Ta se v hospodaření firmy GR electronic, spol s r.o. promítla již v závěru roku 2008, kdy strmě začala klesat poptávka po nových vozidlech, což mělo obrovský dopad na celý dodavatelský sektor. Nástup krize byl velmi rychlý, v druhé polovině roku 2008 začala obrovským tempem padat poptávka po vyhřívacích elementech. Vedení společnosti v této době začalo řešit, jakým způsobem bude řešit čím dál tím víc se prohlubující krizi. V tu dobu bylo již více než jasné, že se celá situace neobejde bez radikálního řešení, které se dotkne celého personálu firmy. Plné důsledky hospodářské krize na firmu dolehly v září roku 2008, kdy bylo nutné okamžitě řešit personální otázku firmy.

Strategický partner během jednoho týdne snížil objednávky o 40%, což mělo za následek nevyužití kapacity cca 33% stálých pracovníků. Ještě považujeme za nutné se zmínit o tom, což jsme v předchozí části neuváděli, že v roce 2008 měla firma v průměru 762 zaměstnanců v produkčním místě Hranice a v pobočce Bechyně v tuto dobu pracovalo v průměru 110 zaměstnanců. Vedení se v této době pokoušelo kritický problém s nedostatkem práce vyřešit jinou prací, ale bohužel bezvýsledně. V období hospodářské recese se nedařilo ani jiným odvětvím. Velkou nevýhodou automobilového odvětví je, že nástup krize zaznamenává téměř okamžitě, zatímco v ostatních odvětvích se to projeví daleko později. Abychom byli objektivní, musíme zde samozřejmě zmínit i tu informaci, že tak jak je rychlý nástup krize v automotive, tak i rychle nastupuje opět růst.

### 3.4 Vyhodnocení krizové situace v jednotlivých destinacích

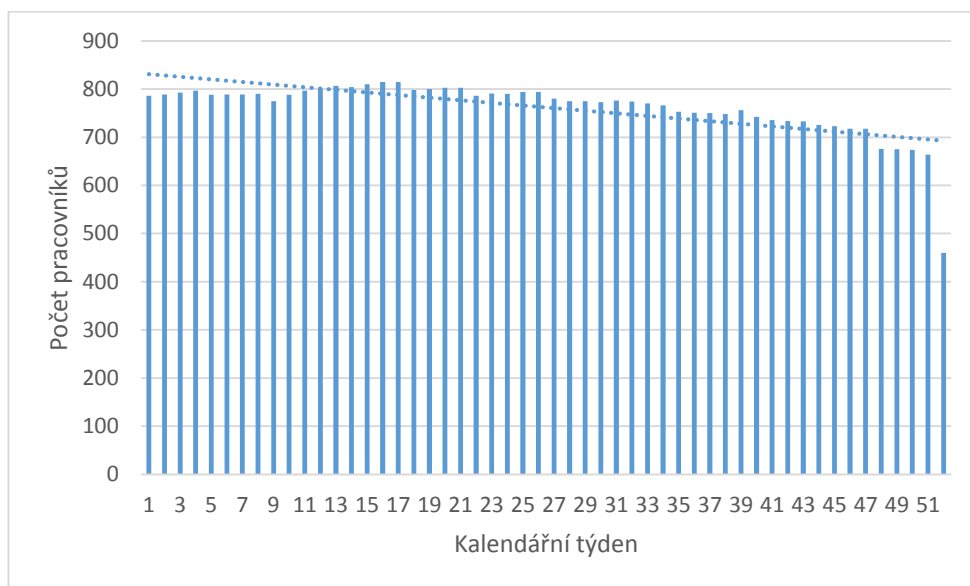
Vzhledem k tomu, že celková situace se nedá jednoduše a přesně popsat slovy, připravili jsme si zde několik grafů pro dokreslení celkové situace. Graf č.3 obsahuje informace o personálním vývoji v hlavním sídle společnosti GR electronic, spol. s r.o. v roce 2007, kdy můžeme mluvit o vzrůstající tendenci. Graf č. 4 obsahuje informace o personální situaci v roce 2008, kdy je z grafu č. 4 patrné, že od začátku roku má sestupnou tendenci. Opravdu nejvýrazněji se krize projevila na konci roku 2008, kdy se počet zaměstnanců snížil téměř na polovinu.

**Graf č. 3 Personální vývoj v roce 2007 (počet pracovníků) – GR electronic, s.r.o.**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Graf č. 4 Personální vývoj v roce 2008 (počet pracovníků) – GR electronic, s.r.o.**

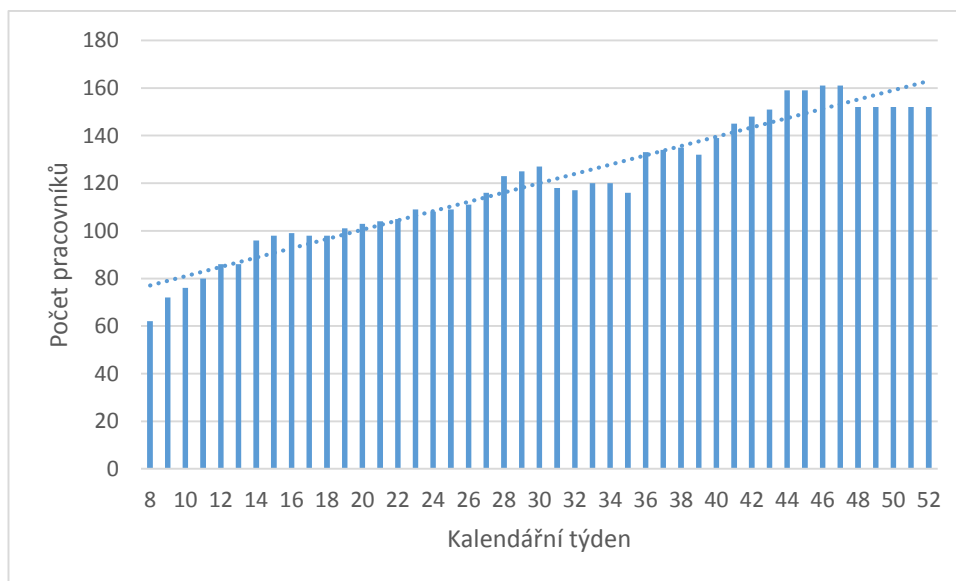


*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Na těchto dvou grafech můžeme sledovat, jakým způsobem rostla poptávka po výrobě vyhřívacích elementů v roce 2007 a naopak, jak v roce 2008 tato výroba klesala.

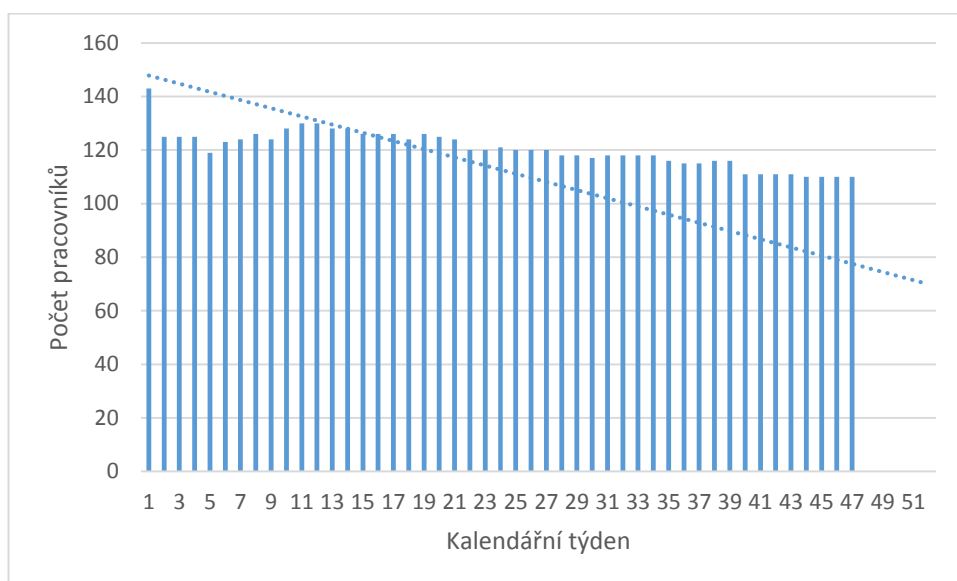
Stejná tendence je patrná i v destinaci Bechyně, která naprosto přesně kopíruje vývoj situace v destinaci Hranice, pouze v menším měřítku vzhledem k velikosti Bechyně.

**Graf č. 5 Personální vývoj v roce 2007 (počet pracovníků) - Bechyně**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Graf č. 6 Personální vývoj v roce 2008 (počet pracovníků) - Bechyně**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Na vývoji v Bechyni je naprosto jasné, jakým způsobem se hospodářská krize dotkla společnosti GR electronic, spol. s r.o.. Z grafu č. 6 je patrné, že v 48 kalendářním týdnu došlo k celkovému uzavření pobočky Bechyně.

### **3.5 Zhodnocení celkových dopadů na firmu GR electronic spol. s r.o.**

V bodě 3.4 je znázorněno, jaké fatální následky měla hospodářská krize pro obě pobočky firmy Gr electronic, spol. s r.o.. Nejvíce se krize dotkla pobočky v Bechyni, kde byl v listopadu 2008 ukončen provoz, a firma musela propustit zbývajících 110 pracovníků. Situace, která byla spojena s uzavřením pobočky, byla velice nepříjemná pro vedení společnosti a i pro samotné pracovníky, kteří doufali v znovuootevření této pobočky. I když se situace v roce 2009 výrazně zlepšila, nikdy už nedosahovala hodnot z roku 2005, 2006 a 2007 a proto pobočka v Bechyni zůstala do dnešního dne uzavřena.

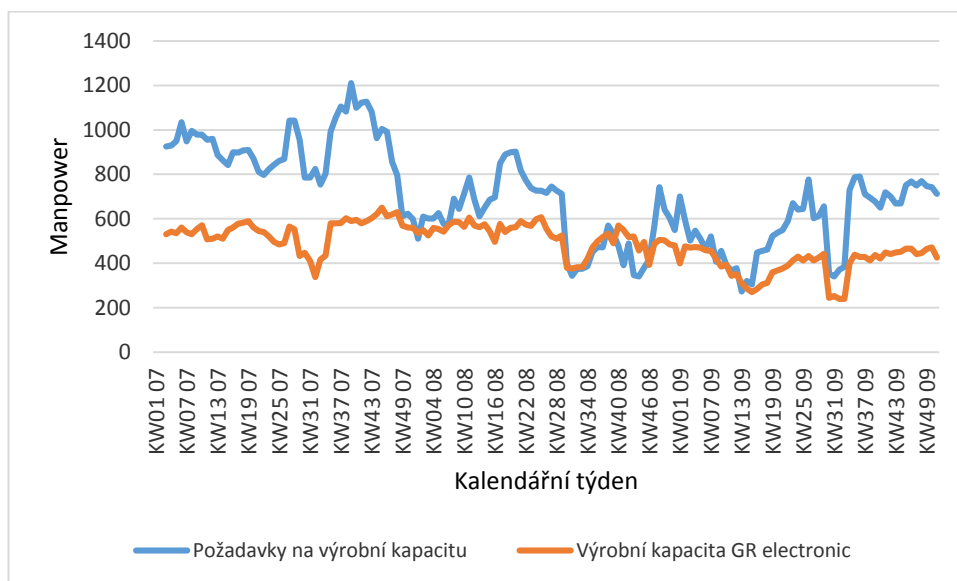
O něco jednodušší to měl management v Hranicích, i když je to otázkou, v grafu č. 4 vidíme, že na konci roku 2008 došlo i v destinaci Hranice k výraznému propouštění a firma zeštíhlela z původních 762 pracovníků na 460. Pro vedení společnosti to byl velice náročný a nepříjemný úkol, protože bylo nutné propustit 302 zaměstnanců. V této době můžeme také mluvit o celkové reorganizaci společnosti GR electronic, spol. s r.o., která musela odbourat celou jednu směnu a zbylý počet pracovníků rozdělit na dvě směny. Což vyžadovalo velké úsilí managementu a zaměstnanců neboť se velká část pracovníků firmy

musela přeorientovat na jiný typ práce. Zpočátku byla situace velmi chaotická, ale po třech měsících se opět uklidnila a firma začala fungovat v normálním režimu.

### **3.6 Zhodnocení situace v letech 2007 až 2009**

Pro dokreslení celkové situace a vývoje firmy GR electronic, spol. s r.o. jsme si připravili Graf č. 7, jedná se o celkové shrnutí situace, která výrazným způsobem ovlivnila celkové chování a chod firmy. S odstupem času a dnešního pohledu bychom chtěli zdůraznit, že to bylo velmi náročné období, které výrazným způsobem ovlivnilo myšlení a chování celého managementu. Z dnešního pohledu bychom neměli zapomenout zdůraznit, že je zde vidět dlouhodobá a systematická práce vedení společnosti, díky které dokázala firma projít tím nejsložitějším obdobím, aniž by to otřáslou celou její podstatou. Především bychom zde zmínili systematické budování vlastního kapitálu, kdy firma od vzniku v roce 1996 dokázala budovat nové výrobní prostory, logistickou část ale i finanční rezervy, které pomohli firmě přestát nejhorší období hospodářské krize. V Grafu č. 7 bychom si dovolili nastínit vývoj poptávky po vyhřívacích elementech od roku 2007 až do konce roku 2009. Graf je vytvořen pomocí hodnoty manpower, kdy jsme přepočítali celkové požadavky na výrobní kapacitu firmy a znázornili je v následujícím Grafu č. 7. Hodnota, je vyčíslena počtem pracovníků a minutovým faktorem, který je nutný k výrobě jednoho vyhřívacího elementu. Modrá křivka v Grafu č. 7 znázorňuje celkovou poptávku od strategického partnera. Běžová křivka znázorňuje celkovou kapacitu firmy GR electronic, spol. s r.o., to znamená maximální možnou hranici výroby, kterou je možné zajistit. Samozřejmě tento graf nezahrnuje možnou rezervu, kterou v této tabulce nebereme v úvahu a tou jsou přesčasové hodiny. Díky přesčasovým hodinám má firma ještě cca 20% růstový potenciál výroby. Musíme ovšem vzít v úvahu, že tyto přesčasové hodiny jsou limitní. Rozpětí grafu od roku 2007 do roku 2009 jsme si zvolili úmyslně, protože je zde zcela jasná tendence vývoje produkce firmy v daném období.

**Graf č. 7 Požadavky na výrobní kapacitu a výrobní kapacita GR electronic, s.r.o.**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Graf č. 7 naprosto přesně modeluje jednotlivé roky, kdy vidíme, že v roce 2007 byla několikanásobně vyšší poptávka než výrobní kapacita. V průběhu roku 2007 vidíme, že nemůže být o krizi jako takové ani řeč. První náznak krize je vidět na přelomu roku 2007 a 2008, kdy poprvé křivka poptávky kopíruje výrobní kapacitu a v určité chvíli se dostává i pod ni. Ve své podstatě celý rok 2008 je nadbytek výrobní kapacity až na malé výkyvy, které ovšem nemusí nutně znamenat navýšení výroby, nýbrž jsou jen odrazem problémů v dodávkách materiálu. V roce 2009 pak vidíme výrazné zvýšení poptávky. Musíme si samozřejmě uvědomit, že velká část je daná optimalizací společnosti GR electronic, spol. s r.o., kdy bylo na konci roku 2008 propuštěno 413 zaměstnanců. V roce 2009, pak vidíme, že se situace začíná uklidňovat a opět začíná být velká poptávka po výrobní kapacitě.

### **3.7 Opatrnost ve zvyšování výrobních kapacit**

Po zkušenostech z roku 2008 zvážilo vedení firmy, jakým způsobem opět navyšovat kapacity. Dospělo totiž k názoru, že tlak, který vyvíjel strategický partner na firmu GR electronic, spol. s r.o. byl do značné míry velmi neekonomický a pro firmu znamenal vysokou nákladovost a nižší produktivitu.

### **3.8 Celkové zhodnocení situace pře a po krizi**

Vezmeme-li v úvahu, všechny faktory, které krizi provázeli, můžeme si udělat ucelený obrázek o tom, jakým způsobem čelit dalším krizím. Podle našeho názoru, jsme



měli možnost se z celkového vývoje poučit pro případné další krize. Otázkou je jestli můžeme krizi, jejíž počátek byl v roce 2008 za skončenou nebo jestli pořád pokračuje. Osobně si myslíme, že zdaleka tato krize neskončila. V kontextu všech událostí, musíme poznamenat, že po zvážení všech pokusů vlád jednotlivých zemí o stimulaci ekonomiky a především automobilového průmyslu nedošlo k výraznému oživení a naopak po ukončení všech stimulů došlo opět k poklesu výroby. Myslíme si, že co do rozsahu patřila krize v roce 2008 mezi jednu z největších, pro firmu GR electronic, spol. s r.o. znamenala velmi vysoké výdaje na zvýšení výroby, nové výrobní prostory a rozšíření stávající logistiky, která nakonec měla naprosto obrácený efekt a v důsledku znamenala neefektivně vynaložené peněžní prostředky. S některými pozůstatky firma bojuje dodnes, jedním z nich je výrobní areál v Bechyni. Firma v něm ukončila v roce 2008 svoji činnost a tu již nikdy neobnovila. V dnešní době je pro firmu pouze přítěží než přínosem.

Abychom se nezmiňovali v závěru této kapitoly jenom o samých negativech, musíme zmínit i jedno z mála pozitiv. Díky hospodářské krizi se firmě podařilo výrazně optimalizovat personál. Firma v době optimalizace měla obrovskou možnost vybrat si nejlepší a nejzkušenější pracovníky a díky tomu se několikanásobně zvýšila produktivita. Je samozřejmě otázkou, co by se stalo, pokud by žádná krize nenastala?

## 4 FINANČNÍ ANALÝZA

„Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou. Proto jednou z rozhodujících fází finančního managementu je finanční analýza. Na jejích výsledcích je založeno řízení financí, řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová a dividendová politika podniku aj. Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow), výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví aj., ale i externí údaje o jiných podnicích (např. údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP aj.); ty slouží především pro srovnání s ostatními, hlavně konkurenčními podniky.“ (Synek, 2010, s. 237)

Finanční analýzu podniku GR electronic spol. s r.o. jsme zpracovali na základě dat za roky 2005/2006 a 2008/2009. Pro jednotlivé roky jsme vytvořili vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisků a ztrát, analýzu poměrových ukazatelů (viz příloha). V závěru této kapitoly jsme se zaměřili na roky 2010/2011, kdy jsme vytvořili tabulku se všemi ukazateli, na základě které je dobře vidět postupný vývoj společnosti GR electronic, spol. s r.o..

### 4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů byla vypracována na základě účetních výkazů, mezi které patří rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow. Pro vyhodnocení jednotlivých ukazatelů jsou využita data za více účetních období, díky kterým je možnost následně sledovat vývojový trend ukazatelů a analyzovat proměnlivá data.

Využívají se dvě metody:

- *Horizontální analýza* pracuje s absolutními ukazateli nebo procentním vyjádřením údajů na jednotlivých řádcích, které jsou poměřovány s údaji za předchozí roky. Pozornost je především věnována velkým (kladným či záporným) rozdílům.

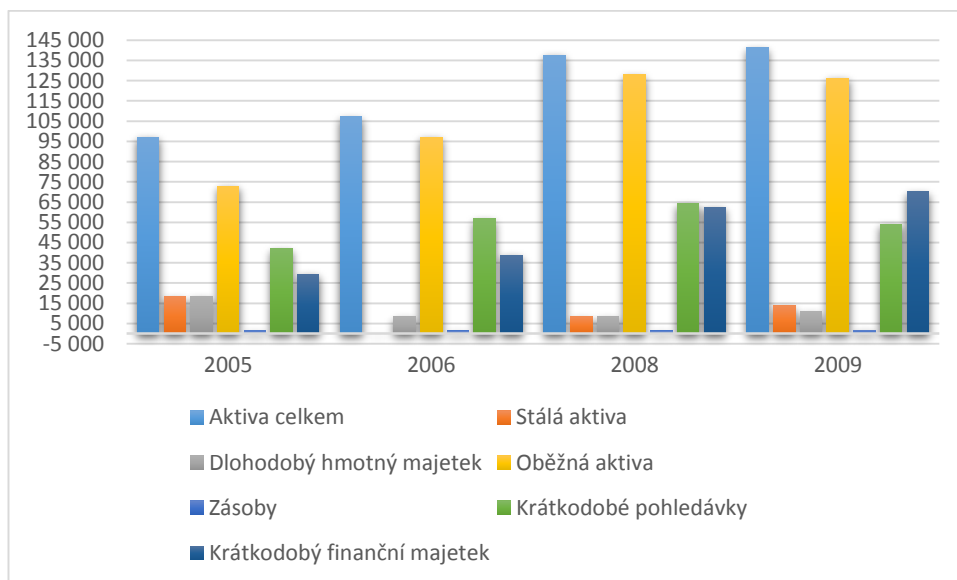
- *Vertikální analýza* procentuálně vyjadřuje podíl jednotlivých dat vůči nějaké významné veličině (např. celková bilanční suma nebo výnosy). (Knápková, A., Pavelková, D., 2010, s. 65-66)

#### 4.1.1 Analýza rozvahy

Pokud provádíme analýzu rozvahy, zjišťujeme, k jakým změnám dochází v jednotlivých položkách rozvahy v absolutních i v relativních hodnotách. V příloze jsme uvedli rozvalu společnosti GR electronic, spol. s r.o..

U celkových aktiv docházelo během let 2005/2006 a 2008/2009 k výrazným výkyvům. V letech 2005/2006 se držela aktiva na vyšší úrovni a jejich hodnota byla 10,5%. Avšak v období hospodářské krize došlo k jistým změnám. Největší dopady hospodářské krize na podnik byly v průběhu let 2008/2009, v tomto období klesla aktiva až o 7,23%, tedy až na 2,77%. Aktiva začala opět narůstat v období 2010/2011, kdy vzrostla až na 6,76%.

**Graf č. 8 Vývoj celkových aktiv a jejich vybraných složek (v tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Vývoj celkových pasiv je stejný jako vývoj celkových aktiv. K výraznému poklesu došlo především z důvodu poklesu cizích zdrojů (-21%). Vlastní kapitál se po dobu 2005/2006 držel na úrovni 5,71% ,ale během let 2008/2009, tedy v období

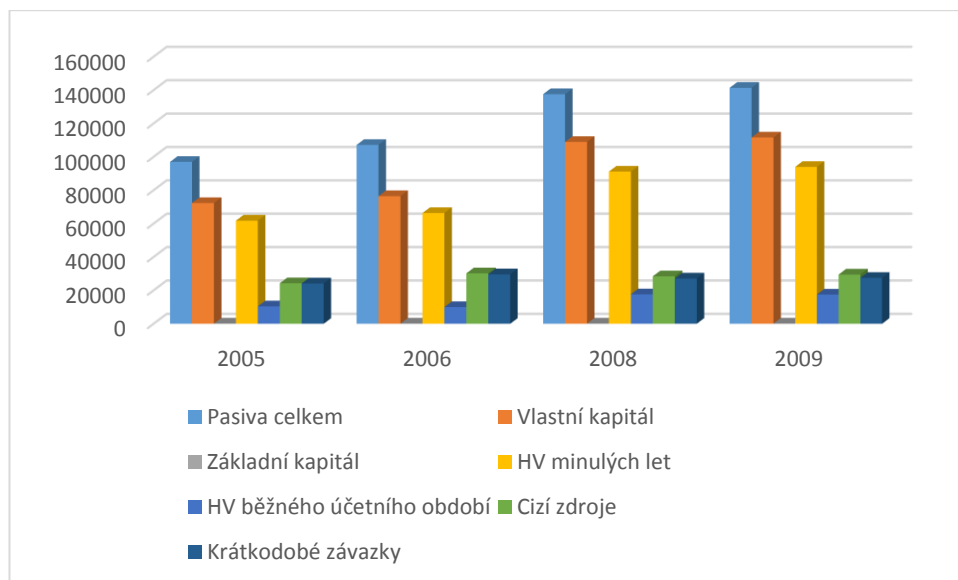
hospodářské krize a jejích dopadů na podnik, došlo v podniku k poklesu vlastního kapitálu o 3,26%. Vlastní kapitál se opět začal zvyšovat v období 2010/2011 a to až o 5,29%. Základní kapitál během sledovaného období se vůbec neměnil.

K výrazným změnám došlo u složky vlastního kapitálu, tedy u HV minulých let. Během let 2005/2006 se držel HV na úrovni 7,35% a v letech 2008/2009 došlo k poklesu až o 4,27%. Pokud budeme brát v úvahu absolutní hodnoty změnil se HV minulých let z 4544 na 2810.

Cizí zdroje, jak již bylo zdůrazněné, klesly v letech 2008/2009 až o 21%. Největší vliv, na tento pokles měl vývoj krátkodobých závazků, které klesly během let 2005-2009 až o 21,2%.

Výrazný pokles u stálých aktiv je z důvodu poklesu oběžných aktiv. Tedy v letech 2005/2006 z 33,17% a 2008/2009 na -0,07%. Nejvýznamnějšími složkami oběžných aktiv jsou zásoby, materiál, krátkodobé pohledávky, nedokončená výroba a polotovary. Podíl zásob se během let 2005-2009 změnil z -9,84 % na 25,61 %. V tomto případě došlo v podniku k výraznému nárůstu zásob a to až o 15,77%.

**Graf č. 9 Vývoj celkových pasiv a jejich vybraných složek (v tis. Kč)**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Podíl krátkodobých pohledávek se v průběhu sledovaného období změnil o 19,41% (05/06 = 35,05%; 08/09 = - 15,64%). Nejvýznamnější složkou krátkodobých

aktiv jsou pohledávky z obchodních vztahů, pokud jednotlivé roky sledovaného období srovnáme, zjistíme, že dochází ke změnám v relativních hodnotách z 40,57% na -16,92%. U krátkodobého finančního majetku došlo také k výrazným změnám ve sledovaném období, opět došlo k poklesu až o 20,19%.

#### **4.1.1.1 Procentní analýza rozvahy**

V roce 2005 byl objem stálých aktiv dosti vysoký, ale během roku 2006 klesl a to z 18,91% na 7,72%. Naopak v letech 2008 a 2009 se objem stálých aktiv držel na nízké, ale stabilní úrovni. Nedocházelo tedy k výrazným výkyvům. Jako nejvýznamnější položka stálých aktiv je považován DHM, který kopíruje vývoj stálých aktiv. V DHM je největší položka stavby, kdy jejich podíl u společnosti po celé sledované období dosti klesal (2005 - 3,41%; 2006 - 2,96%; 2008 - 2,12% a 2009 - 1,97%). Také se výrazně změnil podíl samotných movitých věcí, kdy nejprve v letech 2005 a 2006 podíl klesal a to o 1,45%, ale následně v letech 2008 a 2009 začal opět růst o 1,75%.

Výrazný pokles stálých aktiv v roce 2006 se také projevil nárůstem v oběžných aktivech, kdy se zvýšil podíl až o 15,42%. Za nejvýznamnější složky OA považujeme zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. V průběhu let 2005 a 2006 se podíl zásob téměř neměnil, k poklesu došlo až v období let 2006 a 2008 (z 1,31% na 0,99%). To ale byl opravdu nepatrný výkyv a v roce 2009 byl opět zaznamenán růst podílu přes 1%. Každá změna v podílu zásob se projevila také u jednotlivých složek, tedy u materiálu, nedokončené výroby a polotovarů.

Ve sledovaném období také došlo k mírným výkyvům u krátkodobých pohledávek (2005 - 43,38%; 2006 - 53,02%; 2008 - 46,71% a 2009 - 38,34%). Pokud se zaměříme na nejvýznamnější složku krátkodobých pohledávek, tedy pohledávky z obchodních vztahů, i zde došlo k jistým výkyvům (2005 - 40,56%; 2006 - 51,60%; 2008 - 45,96% a 2009 - 37,15%).

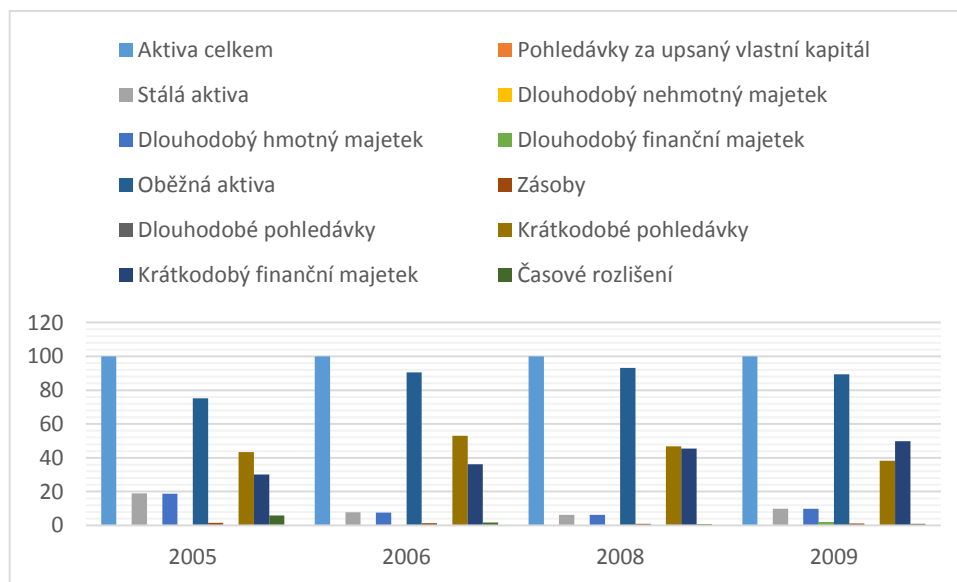
V roce 2006 došlo také u krátkodobého finančního majetku k výrazným změnám. Podíl vzrostl z 30,17% na 36,25% a v průběhu let se podíl opět začal měnit a v roce 2009 bylo již patrné jeho navýšení z 45,42% na 49,75%. Tyto změny u krátkodobého finančního majetku byly způsobené změnami podílů na účtech v bankách.

**Tabulka č. 1 Procentní analýza vybraných položek aktiv**

		2005	2006	2008	2009
	<b>Aktiva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	<b>Stálá aktiva</b>	18,91	7,72	6,19	9,80
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,08	0,04	0,00	0,00
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	18,83	7,68	6,19	9,80
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	2,01
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	75,15	90,57	93,12	89,30
C.I.	Zásoby	1,60	1,31	0,99	1,21
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
C.III.	Krátkodobé pohledávky	43,38	53,02	46,71	38,34
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	30,17	36,25	45,43	49,75
D.I.	Časové rozlišení	5,94	1,71	0,69	0,90

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Graf č. 10 Procentní analýza vybraných položek aktiv**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Největší část pasiv tvoří vlastní kapitál, tedy vlastní kapitál zaujímá v pasivech až tři čtvrtiny. Během sledovaného období se výše vlastního kapitálu příliš neměnila, pouze v období hospodářské krize, tedy v letech 2008/2009, klesla výše vlastního kapitálu o

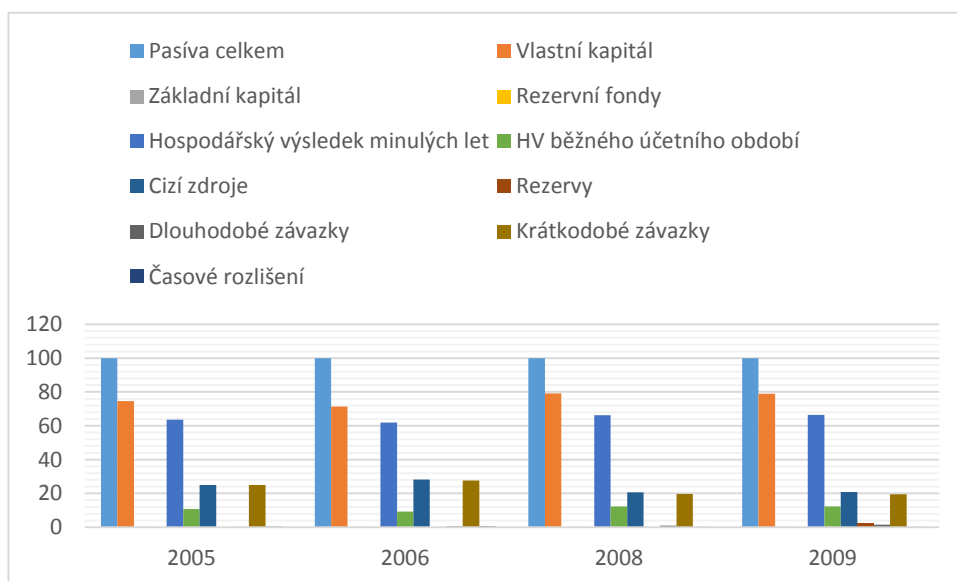
3,26%. Výše základního kapitálu se během let příliš nemění. Výsledek hospodaření minulých let výrazně ovlivňuje hodnotu vlastního kapitálu. Velmi významnou složkou vlastního kapitálu je také HV v běžném období, podíl během let 2005/2006 byl -4,00% a v letech 2008/2009 byl -0,78%.

**Tabulka č. 2 Procentní analýza vybraných položek pasiv**

		2005	2006	2008	2009
	<b>Pasíva celkem</b>	100,00	100,00	100,00	100,00
A.	Vlastní kapitál	74,57	71,33	79,19	78,94
A.I.	Základní kapitál	0,10	0,09	0,07	0,07
A.III.	Rezervní fondy	0,01	0,01	0,01	0,01
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	63,70	61,89	66,28	66,48
A.V.	HV běžného účetního období	10,75	9,34	12,38	12,39
B.	Cizí zdroje	25,00	28,20	20,67	20,85
B.I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	2,36
B.II.	Dlouhodobé závazky	0,10	0,58	0,98	1,42
B.III.	Krátkodobé závazky	24,90	27,62	19,69	19,43
C.I.	Časové rozlišení	0,43	0,47	0,22	0,14

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Graf č. 11 Procentní analýza vybraných položek pasiv**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

#### 4.1.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Díky analýze výkazu zisku a ztrát můžeme vidět, jaký dopad měla hospodářská krize na podnik. V průběhu let 2005/2006 byl podnik na velmi dobré úrovni. Výkony podniku byly 16,24% a tržby 16,29%. Po dopadu hospodářské krize, tedy v letech 2008/2009, klesly výkony podniku na -24,34% (o 8,1%) a tržby na -24,36% (o 8,07%). V případě zásob vlastní činnosti také došlo k výkyvům a to -136 na 100 vyjádřeno absolutní hodnotou.

Pokud vezmeme v úvahu výkonovou spotřebu, jako další část výkazu zisku a ztráty, zjistíme, že i zde došlo k výkyvům v průběhu sledovaného období (2005 - 33,53%; 2006 - 19,04%; 2008 - 26,7% a 2009 - 47,76%). Spotřeba materiálu a energie je součástí výkonové spotřeby a i zde došlo k menším výkyvům v průběhu sledovaného období (2005 - 8,26%; 2006 - 9,71%; 2008 - 11,96% a 2009 - 11,88%). V tomto případě docházelo k nepatrnému navýšení a spíše k volnějšímu průběhu. Pokud se ale zaměříme na služby, které jsou také složkou výkonové spotřeby, zjistíme, že zde docházelo k mnohem výraznějším výkyvům (2005 - 24,9% ; 2006 - 19,33%; 2008 - 14,73% a 2009 - 35,89%). Především při srovnání let 2006 a 2008 vidíme, že během dvou let došlo k poklesu služeb až o 4,6% a naopak k výraznému zvýšení služeb došlo během jednoho roku, tedy od roku 2008 do 2009, kdy vzrostly až o 21,16%. Ačkoliv spotřeba materiálu rostla nevýrazně, v případě služeb docházelo k velmi výrazným výkyvům. Také v případě přidané hodnoty došlo k jistým změnám, především mezi rokem 2006 a 2008, kdy se během dvou let zvýšila přidaná hodnota o 2,34% ( $70,96\% = 73,3\%$ ) a mezi rokem 2008 a 2009, zde došlo během jednoho roku ke snížení přidané hodnoty až o 21,06% ( $73,30\% = 52,24\%$ ). U osobních nákladů je zřejmý nárůst v roce 2008 (63,07%), naopak k poklesu došlo v roce 2009 (37,65%). Tyto výkyvy byly způsobené růstem mzdových nákladů v roce 2008 (46,82%) a poklesem mzdových nákladů v roce 2009 (28,57%).

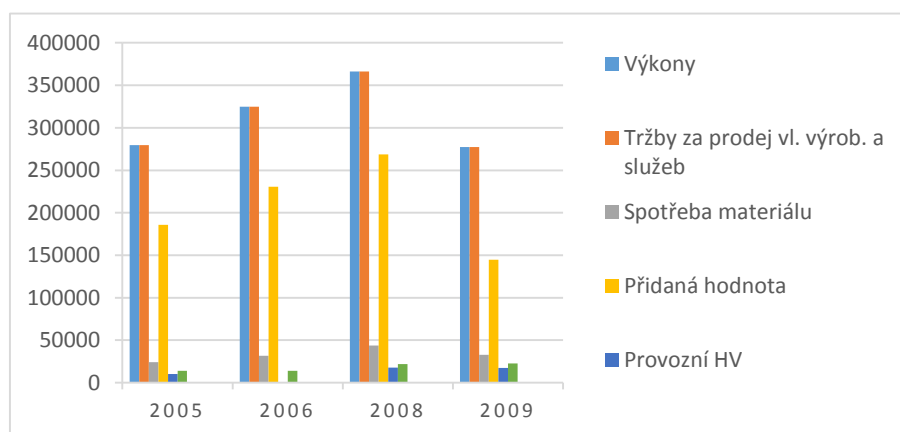
K postupnému nárůstu došlo i v případě daně a poplatků, během sledovaného období docházelo k jistým změnám, tedy postupnému navyšování v průběhu jednotlivých let (2005 - 2,00%; 2006 - 2,56%; 2008 - 3,22% a 2009 - 5,31%). Také došlo k mírnému poklesu v případě odpisů, během let 2005/2006 a 2008/2009 se příliš neměnily, pouze o nepatrnou část 2005 - 0,73%; 2006 - 1,43%; 2008 - 6,06% a 2009 - 0,85. Vývoj provozního HV se během let 2005 až 2008 postupně snižoval, především šlo o cca 1%



změny, ale v roce 2009 došlo k velmi výraznému navýšení a to z 5,2% na 8,82%, tedy o 3,62%.

V případě finančního HV docházelo k nárůstu v letech 2005/2006 (-1,16% na -0,99 %). V období 2008/2009 se finanční HV měnil také velmi výrazně. V roce 2008 byl 0,74% tedy od roku 2006 došlo až do roku 2008 k navýšení. V roce 2009 opět finanční HV klesal až na -0,70%. Hospodářský výsledek v běžném období od roku 2005 až do roku 2009 postupně narůstal 2005 - 3,08%; 2006 - 3,73%; 2008 - 4,82% a 2009 - 6,32% . Celkový HV je stále kladný a postupně také docházelo k jeho zvyšování (2005 - 3,72%; 2006 - 3,08%; 2008 - 5,94% a 2009 - 8,12%). Je zřejmé, že k výrazným změnám nejvíce docházelo v letech 2008/2009.

**Graf č. 12 Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztrát**



Zdroj: vlastní zpracování 2013

#### 4.1.3 Analýza cash flow

Pokud se zabýváme analýzou CF, zabýváme se celkovým zvýšením či naopak snížením peněžních prostředků.

**Tabulka č. 3 Analýza cash flow (v tis. Kč)**

	2005	2006	2008	2009
<b>Stav PP na začátku účetního období</b>	28 602	29 262	54 064	62 489
<b>CF z provozní činnosti</b>	3 514	7 955	34 418	49 028
<b>CF investičních činností</b>	1 444	14 707	-888	-6 079
<b>CF z finančních činností</b>	4	5 882	0	14 837

<b>CF celkem</b>	33 564	57 806	87 594	120 275
<b>Stav PP na konci období</b>	29 262	38 844	62 489	70 339

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

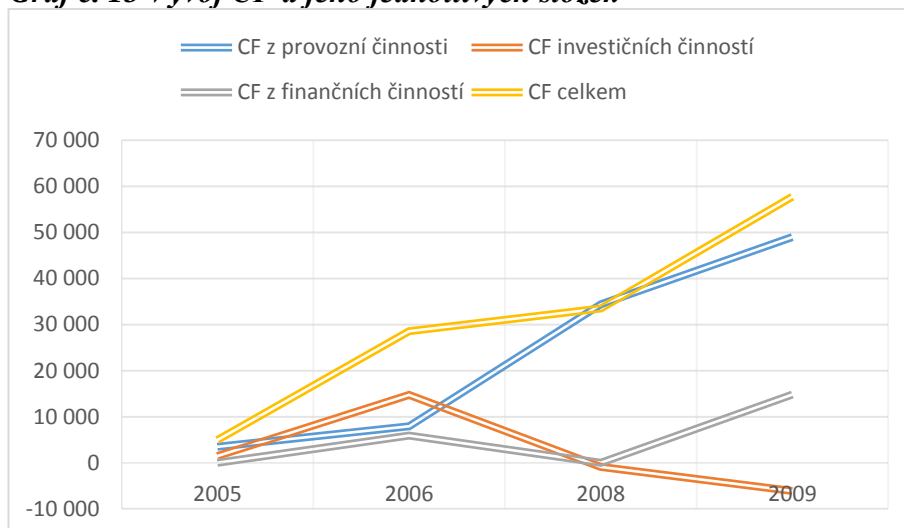
Peněžní prostředky volné, jsou v rozvaze uváděné jako „krátkodobý finanční majetek“, mezi které řadíme nejen hotovostní peníze a peníze na bankovních účtech, ale také krátkodobé CP a podíly. V tabulce č. 3 si můžeme všimnout, že CF z provozní činnosti bylo v každém roce kladné, nejmenší přírůstek byl zaznamenán v roce 2005 (více jak 3 mil. Kč), největší přírůstek v roce 2009 (více jak 49 mil. Kč). Společnost není nijak ohrožena potencionální platební neschopností některých svých klientů, protože příjmy z obchodních vztahů převyšují výdaje spojené s úhradou dodavatelům.

Výrazně záporného CF z investiční činnosti si můžeme všimnout v letech 2008/2009. Ačkoliv je CF z investiční činnosti v těchto letech výrazně záporný, nemá to za následek celkový pokles volných peněžních prostředků. V roce 2008 investovala společnost větší částku do nákupu stálých aktiv, což mělo za následek pokles CF z investiční činnosti na – 888 tis. Kč. V roce 2009 investoval podnik do nákupu stálých aktiv částku 7,019 mil. Kč, ale zároveň v tomto roce získal podnik částku 1,030 mil. Kč z prodeje stálých aktiv, proto pokles CF z investičních činností byl jen – 6,079 mil. Kč. V letech 2005 a 2006 bylo investiční CF kladné díky většímu odprodeji stálých aktiv.

Pouze v roce 2008 bylo CF z finanční činnosti rovno 0. V roce 2005 se podílela na investičním CF především změna „odložených daňových závazků“ (ze 4 mil. Kč v roce 2004 na 100 mil. Kč v roce 2005).

Celkové CF v průběhu sledovaného období bylo stále kladné, tedy v rozmezí let 2005-2006 a 2008-2009. Nejvíce ovlivnilo celkové CF pořízení nových aktiv. Největší přírůstek volných PP byl zaznamenán v roce 2006, kdy dosáhl hodnoty 9,582 mil. Kč a stav volných PP se zvýšil z 29,262 mil. Kč na 38,844 mil. Kč. Abychom lépe přiblížili vývoj celkového CF a jeho jednotlivých složek, vytvořili jsme následující graf č. 13.

**Graf č. 13 Vývoj CF a jeho jednotlivých složek**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

## **4.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Při finanční analýze jsou nejčastěji využívanou metodou poměrové ukazatele. Umožňují rychlý přehled o finanční situaci podniku a údaje, ze kterých se vychází, jsou čerpány z účetních výkazů. Jednotlivé položky účetních výkazů jsou dávány do různých vzájemných poměrů s ohledem na oblast zjišťovaných údajů. Výsledné hodnoty se mohou snadno porovnávat v rámci jednoho podniku za účelem analýzy časového vývoje finanční situace.

Účetní výkaz rozvahy obsahuje stavové veličiny (stav k určitému datu), zatímco výkaz zisku a ztrát a cash flow pracuje s tokovými veličinami (součet za určité období). (Sládeček, J., 2007, s. 55-56)

Poměrové ukazatele rozlišujeme:

- ukazatele rentability
- ukazatele aktivity
- ukazatele likvidity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele tržní hodnoty

#### 4.2.1 Analýza ukazatelů rentability

Výnosnost neboli rentability vloženého kapitálu je důležitým charakterem podnikatelské činnosti, jelikož nám sděluje, nakolik byl investovaný kapitál zhodnocen a zda by nebylo výhodnější vložit volné prostředky do jiné činnosti.

Ukazatele rentability jsou využívány pro celkovou analýzu efektivnosti podnikání, míry využívání podnikového majetku a zhodnocení vloženého kapitálu. (Kubíčková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

Jednotlivé hodnoty ukazatelů rentability společnosti GR electronic, spol. s r.o. jsme uvedli v tabulce č. 4. Na základě této tabulky byl vytvořen graf č. 14, díky kterému můžeme vidět vývoj jednotlivých hodnot ukazatelů v letech 2005-2009.

**Tabulka č. 4 Analýza ukazatelů rentability**

	2005	2006	2008	2009
<b>ROA</b>	0,1456	0,1376	0,1582	0,1592
<b>ROE</b>	0,1442	0,1309	0,1620	0,1569
<b>ROCE</b>	0,1440	0,1299	0,1600	0,1541
<b>ROS</b>	0,0505	0,0429	0,0594	0,0812
<b>1-ROS</b>	0,9495	0,9571	0,9406	0,9188
<b>PMOS</b>	0,0373	0,0308	0,0482	0,0632
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	279 463	324 881	366 449	277 181
HV za účetní období	10 426	10 009	17 648	17 511
HV před zdaněním	14 122	13 925	21 760	22 509
Aktiva celkem	96 989	107 170	137 556	141 372
Vlastní kapitál	72 322	76 449	108 927	111 600
Dlouhodobé závazky	100	618	1 346	2 002

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Graf č. 14 Analýza ukazatelů rentability**



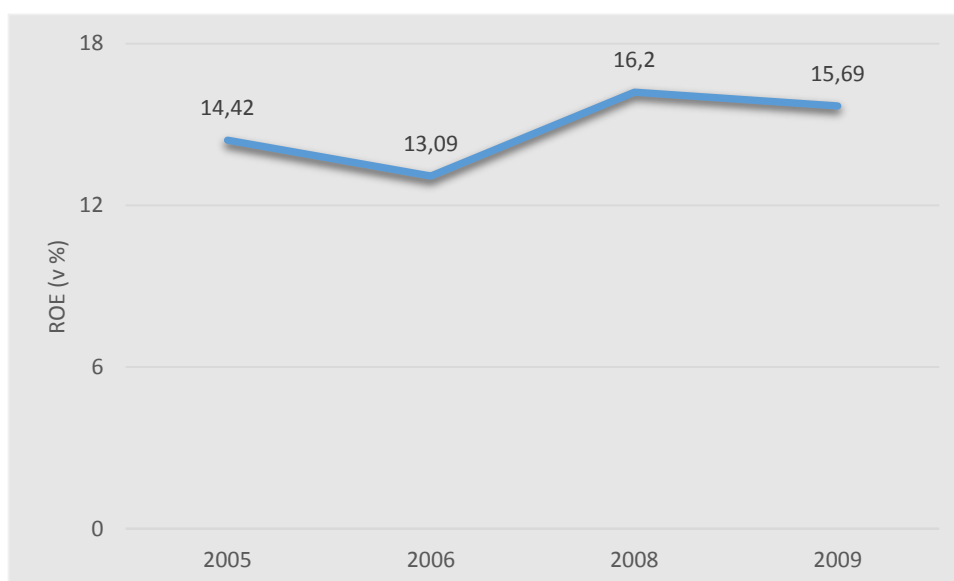
*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on equity) je nástrojem pro vyhodnocení výsledného ziskového efektu z majetku vloženého vlastníky do podniku. Vlastníci mohou posoudit na základě vypočtených hodnot, zda investice je pro ně výhodná v porovnání s alternativními možnostmi. Pro výpočet je možné použít zisk před zdaněním, ale také po zdanění, výsledná hodnota ROE je nezdaněná. (Kubíčková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

<b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) =      čistý zisk nebo ztráta / vlastní kapitál</b>
---

Pro společnost GR electronic, spol. s r.o. byl u tohoto ukazatele nejlepším rokem rok 2008, kdy ROE i přes nepříznivé období z důvodu hospodářské krize, dosáhlo 16,2%. V jiných letech se ROE pohybovalo v rozmezí 14-15 %. V roce 2006 z důvodu nízkého HV kleslo ROE až na 13,09%. S pomocí jednotlivých výpočtů pro dané roky, byl vytvořen graf č. 15, díky kterému můžeme vidět jaký je směr vývoje společnosti.

**Graf č. 15 Analýza trendu**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Rentabilita celkové kapitálu** (ROA – Return on assets) je velmi často považována za základní měřítko rentability. Díky tomuto ukazateli jsme schopni zhodnotit výnosnost celkového kapitálu v podniku, bez rozlišení zdrojů financování (vlastní, cizí). Lze ji rozdělit na zdaněnou a nezdaněnou, záleží na dosazené hodnotě zisku, ale zpravidla se používá hodnota vypočtena ze zisku před zdaněním. (Kubičková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{čistý zisk nebo ztráta} / \text{celková aktiva}$$

U společnosti GR electronic, spol. s r.o. se hodnota rentability celkových aktiv (ROA) ve sledovaném období příliš nemění, stále se pohybuje v rozmezí 13-16%.

**Rentabilita tržeb** (ROS – Return on sales) neboli ziskové rozpětí nám umožňuje vypočítat míru ziskovosti podniku při dosahované úrovni tržeb, jinak řečeno jakého zisku dosáhneme na 1 Kč tržby. Hodnoty pro výpočet ukazatele čerpáme z výkazu zisku a ztrát. Stejně jako u ukazatele ROE můžeme použít zisk před zdaněním, ale také po zdanění. Tržby mohou být vyjádřené jako výnosy za vlastní výkony a služby, nebo jako výnosy celkové. (Kubičková, D., Kotěšovcová, J., 2006, s. 49-53)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{čistý zisk nebo ztráta} / \text{celkové tržby}$$

Společnost GR electronic, spol. s r.o. v analyzovaných letech vykazuje kolísavý průběh rentability tržeb. V roce 2006 byla zaznamenána nejnižší hodnota ROS, tedy 0,0429, naopak v roce 2009 byla hodnota nejvyšší 0,0812.

Rentabilita dlouhodobě vložených prostředků (ROCE) dosáhla v roce 2006 nejnižší hodnoty a to 12,99%, naopak v roce 2008 dosáhla nejvyšší hodnoty 16%.

Nákladovost tržeb (1-ROS) se stále pohybuje mezi 90-95%. Podíl čistého zisku na tržbách (PMOS) byl nejnižší v roce 2006 (3,08%) a v roce 2009 byl nejvyšší (6,32%). Ale celkový průběh čistého zisku byl téměř stabilní, nedocházelo k vysokým výkyvům mezi jednotlivými roky.

V závěru by se dalo říci, že společnost ve sledovaném období dosahovala dobrých výsledků, pouze v roce 2006 docházelo k mírnému zhoršení, ale pro společnost to neznamenal žádnou hrozbu.

#### 4.2.2 Analýza ukazatelů aktivity

„Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítají se pro jednotlivé skupiny aktiv.“ (Synek, 2010, s.238)

Pomocí analýzy ukazatelů aktiv jsme tedy schopni zjistit jaká je u společnosti GR electronic, spol. s r.o. rychlost obrátu (tedy jaký je počet obrátek za určitý časový interval; rok, měsíc), a dobu obrátu (jaká je doba vázanosti aktiv, která se uvádí v počtu dní).

**Tabulka č. 5 Analýza ukazatelů aktivity**

	2005	2006	2008	2009
Vázanost celkových aktiv	0,34701	0,32977	0,37538	0,51003
Relativní vázanost stálých aktiv	0,06562	0,02546	0,02323	0,04998
Obrat celkových aktiv	2,88175	3,03239	2,66399	1,96065
Obrat stálých aktiv	15,23980	39,28210	43,05087	20,00729

<b>Obrat zásob</b>	179,74148	231,7981	269,6460	162,3790
<b>Doba obratu zásob</b>	2,03069	1,57457	1,35363	2,24783
<b>Doba obratu pohledávek</b>	51,37199	62,10235	62,97301	69,16381
<b>Doba obratu závazků</b>	15,42414	18,91282	12,87589	25,75718
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	279 498	324 981	366 449	277 181
Aktiva celkem	96 989	107 170	137 556	141 372
Stálá aktiva	18 340	8 273	8 512	13 854
Zásoby	1 555	1 402	1 359	1 707
Pohledávky z obchodních vztahů	39 338	55 296	63 223	52 523
Závazky z obchodních vztahů	11 811	16 840	12 927	19 560

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Obrat celkových aktiv** nám pomáhá určit, kolik prostředků je firma schopna vytvořit zdrojů, které jsou jí k dispozici. Jinými slovy ukazatel celkových aktiv nám udává, kolik tržeb připadá na jednu korunu dostupných aktiv. (Scholleová, H., 2008, s. 256)

$$\text{Obrat aktiv} = \text{celkové tržby} / \text{celková aktiva}$$

Díky tabulce, kterou jsme i pro analýzu aktivity vytvořili, je možné vidět, že vázanost celkových aktiv byla pro společnost dosti příznivá. V České republice je za příznivý vývoj považována hodnota ukazatele nižší než 1. U společnosti GR electronic, spol. s r.o. byla ve sledovaném období hodnota ukazatele nejvýše 0,51003 a to v roce 2009. V letech 2005, 2006 a 2008 se hodnota ukazatele držela v rozmezí 0,30-0,38. U relativní vázanosti stálých aktiv si můžeme všimnout, že v průběhu let pomalu hodnota klesala, ale v roce 2009 opět mírně vzrostla z 0,02323 na 0,04998. Tento mírný vzrůst je způsoben zvýšením podílu stálých aktiv na celkových aktivech.

Pokud se podíváme na obrat celkových a stálých aktiv, můžeme říci, že se výrazně změnila jejich hodnota v letech 2005-2006, kdy došlo ke značnému zvýšení z 15,23980 na 39,29210, ale následně v letech 2008-2009 se hodnota ukazatelů snížila z 43,05087 na 20,00729.



**Obrat zásob** udává, kolikrát za rok se zásoby firmy obmění, jinak řečeno kolikrát je firma schopna přeměnit své zásoby na tržby. Je možné vypočítat čisté tržby, ale také tržby souhrnné neboli vnitropodnikové výkony. (Scholleová, H., 2008, s. 256)

$$\text{Obrat zásob} = \text{celkové tržby} / \text{zásoby}$$

Ještě si můžeme všimnout, že obrat zásob se u společnosti snížil až na 162,3790 a zároveň se doba obratu zvýšila na hodnotu 2,24783. Pokud se podíváme na vývoj doby obratu pohledávek, můžeme si všimnout, že je převážně konstantní (51-69 dní). K výraznému zvýšení došlo u hodnoty doby obratu závazku z 12 na 25 dní, a to pro dodavatele společnosti může znamenat dosti nepříznivý vývoj.

**Obrat pohledávek** je hodnota, díky které jsme schopni určit, kolikrát ročně jsou pohledávky společnosti přeměněny v hotové peníze.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{celkové tržby} / \text{pohledávky}$$

#### 4.2.3 Analýza ukazatelů likvidity

„Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků.“ (Sedláček, 2007)

Pro analýzu likvidity se data čerpají z účetního výkazu rozvahy a do poměru se dávají nejlikvidnější majetek a krátkodobé závazky. Likvidita vypovídá o platební schopnosti podniku, tedy zda je schopen řádně a včas plnit své závazky vyplývající z obchodního vztahu.

Díky analýze ukazatelů likvidity jsme schopni zhodnotit schopnost společnosti GR electronic, spol. s r.o. splácet své závazky. Pokud se zabýváme likviditou, zabýváme se souhrnem všech likvidních prostředků, kterými společnost disponuje, aby uhradila své závazky. Pokud je společnost likvidní, je schopna hradit své závazky v době jejich splatnosti. Pomocí ukazatelů likvidity jsme schopni poměřit prostředky se závazky, které je umožní platit.

**Tabulka č. 6 Analýza ukazatelů likvidity**

	2005	2006	2008	2009
Krátkodobé závazky	24147	29604	27091	27470
Oběžná aktiva	72892	97069	128096	126245
Krátkodobé pohledávky	42075	56823	64248	54199
Krátkodobý finanční majetek	29262	38844	62489	70339
Pohotov.é platební prostředky	180	406	572	197
<b>Běžná likvidita</b>	3,02	3,28	4,73	4,6
<b>Pohotová likvidita</b>	2,95	3,23	4,68	4,53
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,21	1,31	2,31	2,56

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

**Běžná likvidita** nám umožňuje zjistit, kolikrát převyšují oběžná aktiva krátkodobé zdroje. Udává schopnost společnosti přeměnit oběžná aktiva na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Pravděpodobnost, že společnost bude schopna zachovat si svou platební schopnost, je vyšší, čím vyšší je hodnota ukazatele běžné likvidity. (Růčková, P. 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

U ukazatele běžné likvidity jsme zjistili, že došlo k jistému zlepšení z 3,02 na 4,6. Za hraniční hodnotu je považována hodnota 1,5, což společnost s přehledem splňuje.

**Pohotová likvidita** nám udává, která část krátkodobých závazků je krytá jen finančním majetkem. Ukazatel pohotové likvidity ve svém výpočtu snižuje krátkodobá aktiva o zásoby. Podle literatury je doporučená hodnota běžné likvidity 1-1,5. Společnosti, které se zabývají službami, mají hodnotu pohotové a běžné likvidity téměř stejnou. Společnosti, které se zabývají výrobní činností, mají hodnotu jednotlivých ukazatelů likvidity dosti odlišnou. (Scholleová, H., 2008)

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

U ukazatele pohotové likvidity je také patrné, že nedochází v podniku k žádnému problému. Hodnota by neměla být nižší než 1 a jak je z tabulky č. 6 patrné, společnost nejhoršího výsledku dosáhla v roce 2005, kdy se pohybovala pohotová likvidita kolem hodnoty 2,95.

**Okamžitá likvidita** určuje schopnost firmy okamžitě uhradit své krátkodobé závazky. Tyto závazky mohou být uhrazeny pomocí finančního majetku, tedy hotovostí v pokladnách, na běžných účtech společnosti a hotovostí, která je uložena v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. Doporučenou hodnotou je u okamžité likvidity rozmezí 0,2-0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{krátkodobý finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pokud jsme chtěli zjistit hodnotu okamžitě splatných závazků, museli jsme dosadit veškeré krátkodobé závazky. Proto se také musel v čitateli objevit krátkodobý finanční majetek. Firma s likviditou nemá vůbec žádné problémy a hodnoty jsou stále vysoko nad hranicí minima, které je u okamžité likvidity rovno hodnotě 0,2.

### 4.3 Vývoj 2005-2011

V závěru této kapitoly jsme se zaměřili na porovnání jednotlivých předešlých výpočtů a srovnáním s roky 2010 a 2011. Na základně vytvořené tabulky č.7 bychom chtěli poukázat na to, že společnost GR electronic, spol. s r.o., která v období let 2008/2009 prošla hospodářskou krizí, byla stále schopna udržet si jednotlivé hodnoty nad minimem. Společnost se roku od roku 2009 snaží zlepšovat a zvyšovat svou nabídku, roku 2010 se firma GR electronic, spol. s r.o. dostala do stabilní úrovně, ve které se snaží udržet do dnes, nebo dokonce úroveň postupně zlepšovat.

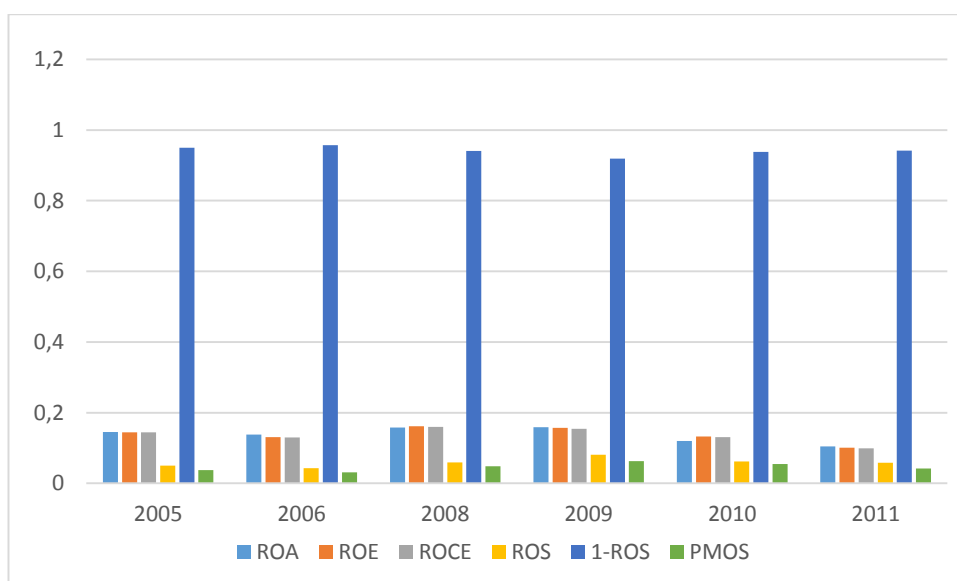
**Tabulka č. 7 Analýza ukazatelů rentability, aktivity a likvidity pro roky 2005-2011**

	2005	2006	2008	2009	2010	2011
<b>ROA</b>	0,1456	0,1376	0,1582	0,1592	0,1196	0,1044
<b>ROE</b>	0,1442	0,1309	0,162	0,1569	0,1328	0,1007
<b>ROCE</b>	0,144	0,1299	0,16	0,1541	0,1312	0,0992
<b>ROS</b>	0,0505	0,0429	0,0594	0,0812	0,0618	0,0581
<b>1-ROS</b>	0,9495	0,9571	0,9406	0,9188	0,9382	0,9419
<b>PMOS</b>	0,0373	0,0308	0,0482	0,0632	0,0545	0,0423
<b>Vázanost celkových aktiv</b>	0,347	0,3298	0,3754	0,51	0,5283	0,5559
<b>Relativní vázanost stálých aktiv</b>	0,0656	0,0255	0,0232	0,05	0,0690	0,1039
<b>Obrat celkových aktiv</b>	2,8818	3,0324	2,664	1,9607	14,4398	9,6257
<b>Obrat stálých aktiv</b>	15,24	39,282	43,051	20,007	1,8927	1,7990
<b>Obrat zásob</b>	179,74	231,8	269,65	162,38	147,3487	123,7582
<b>Doba obratu zásob</b>	2,0307	1,5746	1,3536	2,2478	2,4771	2,9493
<b>Doba obratu pohledávek</b>	51,372	62,102	62,973	69,164	62,6859	74,8611
<b>Doba obratu závazků</b>	15,424	18,913	12,876	25,757	22,0030	21,7913
<b>Běžná likvidita</b>	3,02	3,28	4,73	4,60	4,20	4,90
<b>Pohotovná likvidita</b>	2,95	3,23	4,68	4,53	4,10	4,78
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,21	1,31	2,31	2,56	2,48	2,52

*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Na základě vytvořené tabulky, kdy jsme si pro jednotlivé roky vypočítali ukazatele rentability, aktivity a likvidity, za pomoci doložených pravdivých údajů, byly vypracovány grafy. Díky grafům jsme schopni lépe vidět jak se situace v jednotlivých letech vyvíjela a jak byla schopna firma GR electronic, spol. s r.o. reagovat na období hospodářské krize.

**Graf č. 16 Analýza ukazatelů rentability pro roky 2005-2011**



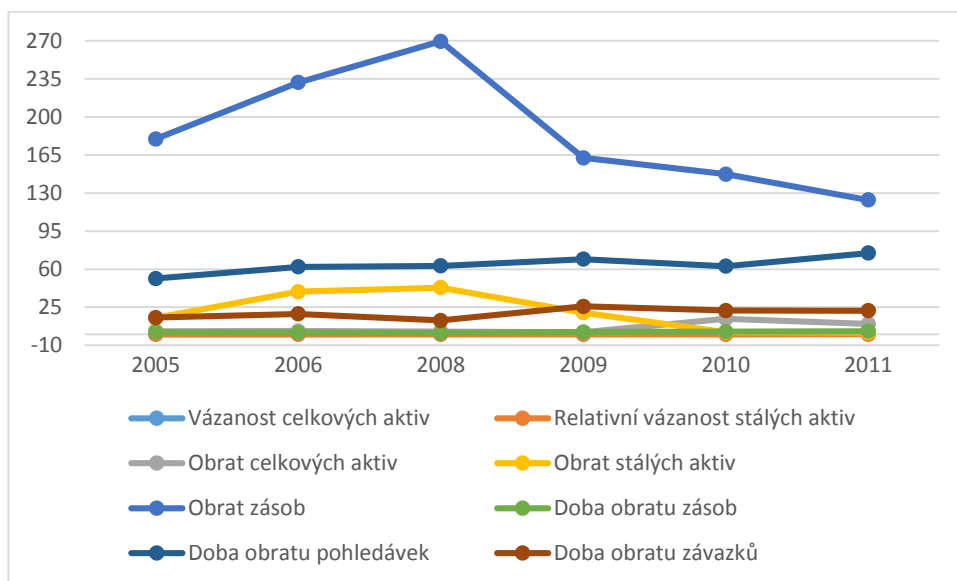
*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

V grafu č. 16 můžeme vidět, že společnost GR electronic, spol. s r.o. i přes nepříznivé období hospodářské krize, byla schopna udržet si rentabilitu celkových aktiv (ROA) nad hranicí 10%. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) také neklesla níž, než k 10%, k poklesu došlo z důvodu snížení HV.

K výraznému poklesu hodnoty došlo u rentability dlouhodobě vložených prostředků (ROCE), která v roce 2011 dosáhla pouze 9,92%. Rentabilita tržeb (1-ROS) se stále drží v rozmezí 90-95%, v grafu č. 16 je tato hodnota znázorněna tmavě modrou barvou sloupce.

Jak jsme se již zmiňovali v předchozí kapitole, podíl čistého zisku na tržbách (PMOS) byl nejnižší v roce 2006 (3,08%). Díky vypočítané tabulce č. 7 si můžeme všimnout, že se hodnota v dopočítaných letech 2010/2011 snížila, ale ne pod hodnotu 3,08%. V roce 2010 byla hodnota 5,4% a v roce 2011 4,23%. Tedy je možné opět říci, že celkový průběh čistého zisku je stále stabilní a k nijak vysokým výkyvům nedošlo.

**Graf č. 17 Analýza ukazatelů aktivity pro roky 2005-2011**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

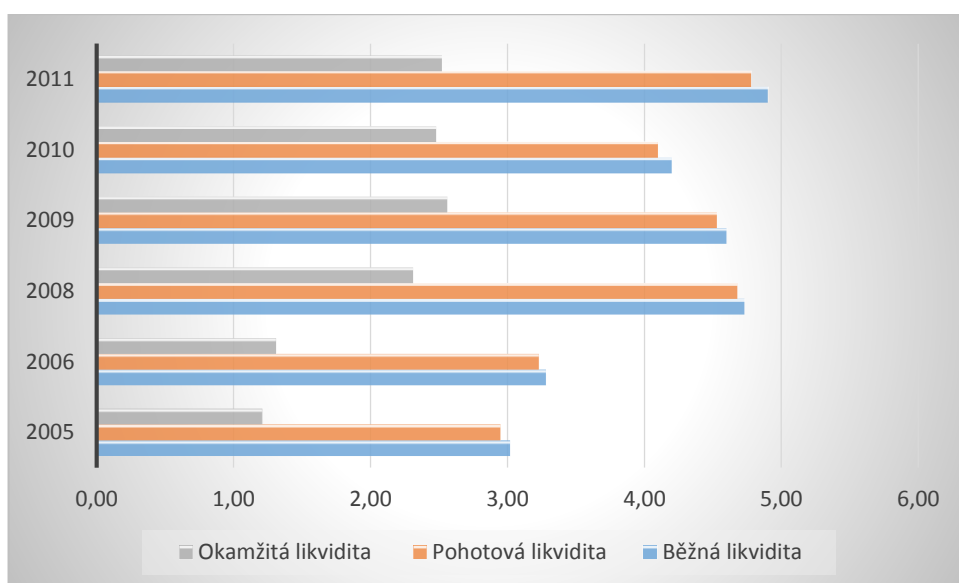
Společnost GR electronic, spol. s r.o. si i v letech 2010/2011 udržela hodnotu vázanosti celkových aktiv pod hodnotou 1, tedy v roce 2010 byla zaznamenána hodnota 0,5283. V roce 2011 došlo k mírnému zvýšení hodnoty na 0,5559, ale stále se hodnota drží v úrovni příznivého vývoje.

Pokud se podíváme na hodnotu obratu celkových aktiv, vidíme, že v letech 2010/2011 došlo k velmi výraznému zvýšení. Hodnota se v roce 2010 zvýšila až o 12,4791, tato změna byla zapříčiněna výrazným zvýšením hodnoty dlouhodobého majetku, oběžných aktiv a také časového rozlišení, oproti letům 2008/2009.

Naopak došlo k výraznému snížení obratu stálých aktiv, kdy se hodnota v roce 2011 dostala až na 1,7990 a v roce 2006 byla zaznamenána nejvyšší hodnota 43,051. Hodnota nám naznačuje, že v roce 2011 dochází k velice nízkému využití stálých aktiv, tedy k nízké efektivnosti využití budov, strojů či dopravních prostředků.

Hodnota doby obratu zásob, pohledávek a závazků se stále udržuje v relativně stabilní úrovni. Nedošlo v průběhu let k žádným výrazným změnám.

**Graf č. 18 Analýza ukazatelů likvidity pro roky 2005-2011**



*Zdroj: vlastní zpracování 2013*

Díky grafu č. 18 můžeme vidět, jak se měnila v průběhu let 2005-2011 hodnota ukazatelů likvidity.

Světle modrá na grafu nám ukazuje, k jakým změnám došlo u běžné likvidity. Z grafu je patrné, že se také hodnota v jednotlivých letech nijak výrazně nemění a stále se pohybuje v rozmezí od 3 do 5.

Oranžovou barvou máme v grafu znázorněnou pohotovou likviditu, která se od roku 2006 drží v úrovni 4-4,8. V roce 2010 klesla hodnota na 4,1, ale v roce 2011 opět vzrostla na 4,78.

Světle fialovou barvou je znázorněna okamžitá likvidita, která se v průběhu let stále držela ve stabilní rovině a drží se v rozmezí 1-3.

## **5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ**

Analýza prostředí je první fází marketingové situační analýzy. Prostředí firmy je charakterizované jako soubor okolností, ve kterých někdo žije, a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Na chování podniku působí kladné i záporné vlivy, které jsou označovány za faktory prostředí a rozhodují o současném, ale zároveň i o budoucím vývoji podniku.

Pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí byla použita SWOT analýza, která je jednou z metod znázorňující situaci podniku. Pro ještě hlubší analýzu vnějšího prostředí byla použita PEST analýza, jenž zkoumá politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory, technologické faktory a ekologické faktory, které ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku. (Jakubíková, D., 2008, s. 269)

### **5.1 Mikroprostředí**

Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které je firma schopna svými aktivitami významně ovlivnit. Hlavními částmi mikroprostředí jsou dodavatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost. (Jakubíková, D., 2008, s. 269)

V rámci analýzy mikroprostředí, jinak řečeno analýzy vnitřního prostředí, jsem identifikovala slabé a silné stránky společnosti GR electronic, spol. s r.o., označované jako S-W analýza. Za mikroprostředí považujeme tu část, kterou je podnik schopen ovlivnit a kontrolovat. Součástí této oblasti jsou činitelé jako: společnost, dodavatelé, tržní sprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost.

#### **5.1.1 S-W analýza**

Pokud se soustředíme na analýzu vnitřního prostředí, zabýváme se analýzou, která se skládá ze slabých a silných stránek společnosti. Mezi základní faktory ovlivňující slabé stránky společnosti řadíme například: nedostatečnou diferenciaci produktů a služeb; špatnou kvalitu produktů a služeb; vysoké náklady; nízkou produktivitu; neodpovídající marketingovou strategii či omezený přístup k distribučním kanálům.

Naopak za základní faktory ovlivňující silné stránky společnosti řadíme: jedinečné, nebo odlišné produkty a služby; jedinečné know-how; efektivní dodavatelské



procesy; dobré umístění podniku; finanční sílu a zdraví společnosti, nebo exkluzivní přístup k informačním zdrojům.

#### **5.1.1.1 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky společnosti GR electronic, spol. s r.o. patří především špatná platební morálka ze strany odběratelů, ti nejsou schopni splácet své závazky ve stanovený termín a dochází tak k mnohým nesrovnalostem. Za další slabou stránkou společnosti je možné považovat špatné plánování výroby ze strany strategického partnera, který například plánuje výrobu elementů, na které není k dispozici materiál. A právě nedostatek materiálu je také jednou ze slabých stránek společnosti.

#### **5.1.1.2 Silné stránky**

Silné stránky společnosti jsou například flexibilita, díky které se společnost dokáže vypořádat s nečekanými situacemi. Společnost má také dostačující finanční prostředky, díky kterým je nezávislá v dalším rozvoji. Také si zakládá na optimalizovaném personálním obsazení.

#### **5.1.2 Dodavatelé**

Firma GR electronic, spol. s r.o. vzhledem ke své speciální výrobě a spolupráci se strategickým partnerem nemá vlastní nákupní oddělení. Veškeré materiálové toky firmě zabezpečuje strategický partner, který dodává veškerý materiál spojený s výrobou. Z tohoto pohledu vidím jednoho hlavního dodavatele, kterým je strategický partner, jako velmi slabé místo pro firmu GR electronic, spol. s r.o.. Tímto problémem se budu zabývat více v analýze O-T (hrozby) firmy.

#### **5.1.3 Zákazníci**

Vzhledem k tomu, že firma spolupracuje se strategickým partnerem, zákazníka jako takového nemá. Veškeré poptávky po produktech společnosti GR electronic, spol. s r.o. vyřizuje strategický partner. Strategický partner zašle prostřednictvím elektronické pošty (e-mailem) plán výroby, podle kterého se řídí výrobní proces v podniku.

#### **5.1.4 Konkurenti**

Společnost GR electronic, spol. s r.o. ve své podstatě konkurenta nemá. Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, společnost GR electronic, spol. s r.o. se zabývá výrobou vyhřívacích elementů pro výrobu vyhřívacích autosedaček. V rámci českého trhu neexistuje společnost, která by se touto výrobní činností zabývala, nebo vyráběla podobné substituty. Konkurence by pro společnost znamenalo vybudování totožného podniku, který by dokázal nabídnout nižší výrobní ceny.

Hrozbu konkurence pro firmu GR electronic, spol. s r.o. představují pouze nečlenské státy Evropské unie, které jsou schopni nabídnout možnosti levné pracovní síly.

#### **5.2 Makroprostředí**

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma nemůže svými aktivitami nijak ovlivnit.

Pokud se zbýváme faktory, které mají vliv na obchody společnosti zvnějšku, zabýváme se faktory, které reprezentují makroprostředí společnosti. Pro společnost je nejdůležitější, aby byla schopna včas a kvalitně reagovat a posuzovat jednotlivé informace. Proto je k tomuto účelu, rozebírání okolního prostředí, vytvořena analýza O-T, díky které formulujeme příležitosti a hrozby pro společnost GR electronic, spol. s r.o.. Především se jedná o oblasti ekonomické, technické a technologické, sociální a ekologické. (Jakubíková, D., 2008, s. 269)

##### **5.2.1 O-T analýza**

U analýzy O-T se soustředíme na vnější prostředí společnosti, tedy analyzujeme příležitosti a hrozby, kterým musí společnost čelit. Za základní faktory, které ovlivňují příležitosti podniku, můžeme řadit například: rozvoj a využití nových distribučních cest; vývoj nových produktů a odvětví; oslovení nových zákaznických segmentů; outsourcing podnikových procesů, nebo také rozvoj a využití nových trhů. Faktory, které ovlivňují hrozby firmy GR electronic, spol. s r.o., jsou například: konkurence levné pracovní síly, snižující se poptávka po automobilech, zvyšující se náklady na výrobu elementů a jiné.

### **5.2.1.1 Příležitosti**

Společnost GR získává klíčovou příležitost ke svému rozvoji, neustálým vývojem automobilového průmyslu, který způsobuje využití stále nových distribučních cest, díky kterým se společnost stále rozrůstá.

### **5.2.1.2 Hrozby**

Velkou hrozbou pro společnost je konkurence levné pracovní síly, v nečlenských státech EU. Společnost se především potýká s omezeným zdrojem pracovní síly v regionu. Především v regionu, ve kterém společnost GR electronic, spol. s r.o. sídlí, je velkým problémem najít dostatek kvalifikovaných pracovníků. Trh práce v Ašském výběžku nabízí především mladistvé uchazeče o zaměstnání (mladší 18let), kteří ale splnili povinnou školní docházku, ale zkušenosti nemají žádné, nebo absolventy se středním odborným vzděláním z oblasti hotelnictví, turismu či gastronomie, kteří mají zkušenosti, ale ne potřebné pro společnost. Proto pro společnost GR electronic, spol. s r.o. nejsou tito uchazeči vhodnými pracovníky. Společnost potřebuje pracovníky, kteří mají technické znalosti a zkušenosti.

Hrozbou pro firmu GR electronic, spol. s r.o. také může být klesající poptávky po automobilech. Pokud by klesla poptávka po automobilech, klesla by také poptávka po vyhřívacích elementech do vyhřívacích autosedaček. Tato hrozba firmu GR electronic, spol. s r.o. postihla v období hospodářské krize, tedy v závěru roku 2008.

### **5.2.2 PESTE analýza**

Jednou z dalších možností jak zkoumat makroprostředí společnosti je vytvoření PEST analýzy. Díky této analýze jsme schopni rozpoznat a hlavně odlišit faktory, které jsou pro firmu významné a odhadnout jejich budoucí vývoj. Zároveň jsme schopni zaměřit se na možné impulsy, které mohou vyvolat změny na konkurenční pozici podniku. Tato analýza se třídí na: P - politické a právní prostředí; E - ekonomické prostředí; S – sociální, demografické a kulturní; T – technické a technologické prostředí a E – ekologické prostředí. U společnosti GR electronic, spol. s r.o. jsem se zaměřila

pouze na ekonomické prostředí, technické a technologické prostředí, sociální prostředí a ekologické prostředí.

#### **5.2.2.1 Ekonomické prostředí**

V současné době je ekonomický růst, tedy růst HDP, výraznější v nových členských státech EU, než v zemích, které jsou součástí eurozóny. Pokud se zaměříme na ekonomickou situaci ve formě HDP per capita, zjistíme, že je mnohem vyšší v západních evropských zemích, než u nových členských států. Díky ekonomickému růstu dochází ke zvyšování celkových potřeb ve všech odvětvích průmyslu, tedy i automobilovém, který pak výrazně ovlivňuje růstové možnosti společnosti GR electronic, spol. s r.o..

Pomalejší ekonomický růst zapříčiňuje stagnaci automobilového průmyslu, kdy dochází ke snížení výroby. Naopak toto období je pro společnost GR electronic, spol. s r.o. „vhodné“. Především pro výběr kvalitní pracovní síly, z důvodu přebytku na trhu práce. Výběr ze širšího trhu práce dává firmě obrovský potenciál, díky kterému může společnost GR electronic, spol. s r.o. najít kvalitní pracovníky.

#### **5.2.2.2 Technické a technologické prostředí**

Pro společnost GR electronic, spol. s r.o. je tento faktor velmi důležitý. Firma neustále pracuje na inovačním řešení, kdy vlastními silami vyrábí a zlepšuje stávající prostředky.

Ve firmě GR electronic, spol. s r.o., mají nové technologie vysoký podíl, který se projevuje především v jejich kontrolních mechanismech. Za povšimnutí stojí především konečná kontrola vyhřívacích elementů, která se z 80% odvíjí od elektronické kontroly. Jedná se například o kontrolu Infračervenou kamerou. Dále jsou to měřicí přístroje, které jsou online připojeny do systému a o každém zkontrolovaném kusu vedou informaci, která zůstává uložena v centrálním systému, v případě, že by došlo k reklamaci a podobně. Samozřejmě zde musím zmínit i vysoký podíl lidského faktoru, bez kterého by se tato kontrola neobešla.

Z tohoto pohledu musí firma GR electronic, spol. s r.o. držet krok i v informačních technologiích, které pomáhají celkově zjednodušovat práci. Jedná se například o použití čárového kódu, který sehraává svou důležitou roli ve skladových systémech. Dále je to například elektronický katalog chyb, který mají k dispozici pracovníci konečné kontroly a online proaktivně mohou vyhledávat popřípadě zadávat jednotlivé chyby nebo zjištění.

V poslední řadě bych chtěla zmínit, že nové technologie jsou důležitým řídicím prvkem, který pomáhá zvýšit informovanost zaměstnanců. Proto se firma snaží, tam, kde je to možné a dává to smysl nasazovat počítače, které jsou pro pracovníky firmy důležitým zdrojem informací. Samozřejmě tyto technologie není možné nasadit všude.

### **5.2.2.3 Sociální prostředí**

Pokud hovoříme o sociálním prostředí ve spojení s firmou GR electronic, spol. s r.o., hovoříme o návycích, které se neustále mění zároveň s nárůstem životní úrovně. V současné době se neodlišují pracovní místa pro ženy od pracovních míst pro muže. Tak tomu je i u této firmy, která zaměstnává jak ženy, tak i muže. Jsou zde vytvořené pracovní pozice, které jsou pouze pro ženy, například se jedná o jemnou práci, kdy je zapotřebí ženská trpělivost. Ale zároveň jsou zde pracoviště, která jsou tzv. smíšená a pracují zde jak ženy, tak i muži.

Společnost při výběru pracovníků, v rámci personální politiky, dbá na to, aby měl pracovník především vzdělání technického směru. Především pokud je pracovník přijímán na pozici, kde je zapotřebí umět manipulovat se stroji, či jinými technologickými zařízeními.

Také je zapotřebí zmínit se, že ve společnosti jsou zaměstnanci ve věku od 18-60 let. Rozdílnost věkové struktury znamená pro společnost jisté výhody. Mladí lidé jsou flexibilnější a u starších převažují jisté zkušenosti a zvyky.

#### **5.2.2.4 Ekologické prostředí**

Tvorba a ochrana trvale udržitelného rozvoje životního prostředí je stále větší nutností. Společnost GR electronic, spol. s r.o. vlastní certifikát ISO TS – 16949 (viz příloha), kdy součástí je dodržování minimalizace škodlivých vlivů na životní prostředí. Firma GR electronic, spol. s r.o. vnímá otázku environmentální výchovy jako nezbytnou nutnost, bez které se moderní společnost nemůže obejít. V rámci firmy je kladen důraz na školení pracovníků, tak aby minimalizovali dopady na životní prostředí. Jako příklad zde můžeme uvést několikrát použití obalových materiálů. Snahou strategického partnera je přechod na pevné obalové materiály, které mohou být používány až do jejich zničení.

Další snahou firmy je důsledné třídění odpadů. Firma používá několik typů kontejnerů pro jednotlivé druhy odpadů. Samozřejmostí takto velké firmy je evidence odpadového hospodářství dle české legislativy a směrnic EU. A v poslední řadě bych chtěla zmínit systematickou práci v rámci vzdělávání zaměstnanců firmy, mezi které patří i práce s odpadovými materiály.

Vzhledem k tomu, že firma GR electronic, spol. s r.o. chce i nadále držet krok s moderními postupy, technologiemi a dbát na důsledné dodržování ochrany životního prostředí, hodlá i v budoucnu investovat značnou část finančních prostředků do této oblasti.

## **6 VYHODNOCENÍ A PŘÍPADNÉ NÁVRHY DO BUDOUCNA**

Firma GR electronic, spol. s r.o., je výrobní a logistickou firmou, jejímž hlavním předmětem podnikání je výroba vyhřívacích elementů do autosedaček. Druhou částí firmy je vnitrostátní a mezinárodní kamionová autodoprava a s ní spojená logistika, která co do rozsahu není tak velká jako výrobní část. Postupem času se vedení firmy snaží rozšiřovat i logistickou část, jak autodopravu nazývá. Důvodem pro tento rozvoj je, že je nutné svoje aktivity diverzifikovat na další činnosti, tak aby firma nebyla závislá pouze na jedné činnosti.

Jedním z hlavních důvodů postupného rozšiřování je dopad hospodářské krize na firmu v roce 2008. Teprve tehdy došlo k výraznému ovlivnění chodu celé společnosti, takovým způsobem, který zásadním způsobem změnil celkovou strategii vedení společnosti. Do této doby, se vedení zabývalo pouze a jen dynamickým rozvojem a nikoliv krizovým řízením společnosti. Jenom díky velmi uváženímu investování jednatele společnosti, nedošlo k důsledkům, které mohly znamenat likvidaci podniku a citelné zvýšení nezaměstnanosti v regionu.

S odstupem času a poučením z krizového vývoje v období hospodářské krize, si vedení společnosti uvědomuje, že je nutné sledovat celkový ekonomický vývoj a ne se věnovat pouze rozvoji firmy. S ohledem na všechny tyto skutečnosti by mělo vedení firmy věnovat velký pozor nárokům strategického partnera a včas některé nové projekty zastavit nebo je odmítnout. Je otázkou, zda je možné další hospodářské krize předvídat, zvláště, pokud, se táhnou několik let. Je otázkou, jestli krize jako taková v automobilovém průmyslu již skončila, a nebo, se nacházíme v její lepší části?

Firma musí v této složité době intenzivně pracovat s lidským potenciálem, jedině tak má šanci zůstat konkurenceschopnou. Důležitý důraz je kladen na optimalizaci jednotlivých pracovních procesů, na práci s lidským potenciálem a zaváděním zlepšovacích návrhů do provozu. Dnešním trendem je, aby pracovník uměl více pracovních činností a bylo možné jej použít jako univerzálního pracovníka. Stejně tak důležitým je i zavádění nových pracovních postupů a technologií.

V dnešní době, je nutné proaktivně vyhledávat nové možnosti rozšíření firmy i o jiné činnosti, než je její hlavní výrobní činnost a systematicky optimalizovat a rozvíjet její stávající činnost. Jedině tak může moderní společnost ustát konkurenční boj, který bývá často založen na levné pracovní síle a nikoliv kvalitě výrobků.



## **ZÁVĚR**

Společnost GR electronic spol. s r.o. se od svého založení potýkala s celou řadou problémů mezi které se samozřejmě řadí i sama hospodářská krize. Ale základem každého úspěšného podniku, jako je tento, je samozřejmě skvělý management, který vždy zajistí, aby firma i přes veškerou nepřízeň, která se před ní postaví, dokázala jít dál a z případných neúspěchů si vzala jen ta pozitiva, která pomohou další případné problémy vyřešit nebo v lepším případě těmto zcela předejít.

Samotná bakalářská práce tuto společnost představuje od jejího založení v roce 1996 až do dnes. Zaměřuje se zde na konkrétní období, kterým byla hospodářská krize v roce 2007-2009 a toto období zhodnocuje.

Z provedených závěrů je patrné, že sama krize se podniku vyhnula až do roku 2008, kdy se trh s automobily zpomalil a tím pádem klesla i poptávka po vyhřívacích elementech do vyhřívaných autosedaček, které společnost GR electronic spol. s r.o. vyrábí. Toto mělo za následek úbytek pracovních míst a také uzavření pobočky v Bechyni, kde bylo zaměstnáno přes 150 zaměstnanců. I přes toto špatné období se společnost, díky maximálnímu úsilí ze strany vedení a finančním rezervám, dokázala dostat zpět na trh a obnovit tak své dobré jméno.

Díky novým zakázkám získávaných od strategického partnera se společnost GR electronic spol. s r.o. může pyšnit tím, že její výrobky používají jedny z nejrenomovanějších automobilek světa mezi, které se řadí například Mercedes-Benz nebo BMW. Díky spokojenosti svých odběratelů a množstvím získaných zakázek lze již dnes říct, že má podnik následky hospodářské krize za sebou, ale je samozřejmostí, že nelze nic podcenit, protože krize se může kdykoliv vrátit.

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Logo společnosti GR electronic, spol. s r.o.....	11
Obrázek 2 Organizační schéma.....	18

## Seznam grafů

Graf č. 1 Tendence personálního vývoje v roce 2007.....	16
Graf č. 2 Tendence personálního vývoje v roce 2008.....	17
Graf č. 3 Personální vývoj v roce 2007 (počet pracovníků) – GR electronic, s.r.o. ....	21
Graf č. 4 Personální vývoj v roce 2008 (počet pracovníků) – GR electronic, s.r.o. ....	22
Graf č. 5 Personální vývoj v roce 2007 (počet pracovníků) - Bechyně .....	22
Graf č. 6 Personální vývoj v roce 2008 (počet pracovníků) - Bechyně .....	23
Graf č. 7 Požadavky na výrobní kapacitu a výrobní kapacita GR electronic, s.r.o.....	25
Graf č. 8 Vývoj celkových aktiv a jejich vybraných složek (v tis. Kč) .....	28
Graf č. 9 Vývoj celkových pasiv a jejich vybraných složek (v tis. Kč).....	29
Graf č. 10 Procentní analýza vybraných položek aktiv.....	31
Graf č. 11 Procentní analýza vybraných položek pasiv .....	32
Graf č. 12 Vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztrát .....	34
Graf č. 13 Vývoj CF a jeho jednotlivých složek.....	36
Graf č. 14 Analýza ukazatelů rentability.....	38
Graf č. 15 Analýza trendu .....	39
Graf č. 16 Analýza ukazatelů rentability pro roky 2005-2011.....	46
Graf č. 17 Analýza ukazatelů aktivity pro roky 2005-2011 .....	47
Graf č. 18 Analýza ukazatelů likvidity pro roky 2005-2011 .....	48

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Procentní analýza vybraných položek aktiv.....	31
Tabulka č. 2 Procentní analýza vybraných položek pasiv .....	32
Tabulka č. 3 Analýza cash flow (v tis. Kč).....	34
Tabulka č. 4 Analýza ukazatelů rentability.....	37
Tabulka č. 5 Analýza ukazatelů aktivity .....	40
Tabulka č. 6 Analýza ukazatelů likvidity.....	43
Tabulka č. 7 Analýza ukazatelů rentability, aktivity a likvidity pro roky 2005-2011 .....	45

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *Bibliografické zdroje*

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 2.doplněné vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-85603-80-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D.. Finanční analýza, komplexní průvodce s příklady. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.

KUBÍČKOVÁ, D., KOTĚŠOVCOVÁ, J.. Finanční analýza. 1.vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2006, 125 s., ISBN 80-867564-57-X.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 154 s., ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHOLLEOVÁ, H.. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 256 s., ISBN 978-80-247-2424-9

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C. H. Beck, s.r.o., 2009, ISBN 978-80-7400-154-3.

SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-7400-336-3.

VALACH, Josef. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. Praha: EKOPRESS, 2011. ISBN 978-80-86929-71-2.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

### ***Internetové zdroje***

[1] Certifikace ISO 16949:2002. Tüv-hessen [online]. Aktualizace 1.5.2013.

Dostupné z: [http://www.tuev-hessen.de/content/index\\_ger.html](http://www.tuev-hessen.de/content/index_ger.html)

[2] Obchodní rejstřík. [online] Aktualizace 25.4.2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z:

<http://obchodnirejstrik.cz/gr-electronic-spol-s-r-o-25200453/>

[3] Hospodářská krize a česká ekonomika – Česká národní banka. [online] Aktualizace

13.3.2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/gr-electronic-spol-s-r-o-25200453/>

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Rozvaha v plném rozsahu společnosti GR electronic, spol. s r.o. (v tis. Kč)

**Příloha č. 2:** Výkaz zisku a ztrát společnosti GR electronic, spol. s r.o. (v tis. Kč)

**Příloha č. 3:** Výkaz cash flow GR electronic, spol. s r.o. (v tis. Kč)

**Příloha č. 4:** TUV certifikát

**Příloha č. 1: Rozvaha v plném rozsahu společnosti GR electronic, spol. s r.o. (v tis. Kč)**

		2005	2006	2008	2009	2010	2011
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>96 989</b>	<b>107 170</b>	<b>137 556</b>	<b>141 372</b>	<b>162 316</b>	<b>173 290</b>
<i>B.</i>	<i>Stálá aktiva</i>	18 340	8 273	8 512	13 854	21 276	32 387
B.I.	<u>Dlouhodobý nehmotný majetek</u>	79	41	0	0	0	0
3.	Software	79	41	0	0	0	0
B.II.	<u>Dlouhodobý hmotný majetek</u>	18 261	8 232	8 512	11 012	18 728	29 839
B.II.1.	Pozemky	658	43	43	43	43	43
2.	Stavby	3 304	3 175	2 916	2 788	2 985	3 516
3.	Samostatné mov. věci a soubory mov. věcí	5 984	5 014	5 310	7 931	15 062	26 270
7.	Nedokončený DHM	8 351	0	243	250	638	0
B.III.	<u>Dlouhodobý finanční majetek</u>	0	0	0	2 842	2 548	2 548
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	2 842	2 548	2 548
<i>C.</i>	<i>Oběžná aktiva</i>	72 892	97 069	128 096	126 245	140 929	140 827
C.I.	<u>Zásoby</u>	1 555	1 402	1 359	1 707	2 085	2 519
C.I. 1.	Materiál	1 104	1 052	1 153	1 501	1 866	1 779
2.	Nedokončená výroba a polotovary	451	350	206	206	219	740
3.	Výrobky	0	0	0	0	0	0
C.II.	<u>Dlouhodobé pohledávky</u>	0	0	0	0	0	0
C.III.	<u>Krátkodobé pohledávky</u>	42 075	56 823	64 248	54 199	54 228	65 383
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů	39 388	55 296	63 223	52 523	52 763	63 939
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	22	37	35	26	26	26
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 377	1 453	955	1 475	956	947
8.	Dohadné účty aktivní	303	2	32	170	421	224
9.	Jiné pohledávky	35	35	3	5	62	247
C.IV.	<u>Krátkodobý finanční majetek</u>	29 262	38 844	62 489	70 339	84 616	72 925
C.IV.1	Peníze	180	406	572	197	394	158
2.	Účty v bankách	29 082	38 438	61 917	70 142	84 222	72 767
D.I.	<u>Časové rozlišení</u>	5 757	1 828	948	1 273	111	76
D.I. 1.	Náklady příštích období	2 255	1 817	484	200	111	71
3.	Příjmy příštích období	3502	11	464	1 073	0	5



		2005	2006	2008	2009	2010	2011
	<b>Pasíva celkem</b>	<b>96 989</b>	<b>107 170</b>	<b>137 556</b>	<b>141 372</b>	<b>162 316</b>	<b>173 290</b>
A.	<i>Vlastní kapitál</i>	72 322	76 449	108 927	111 600	126 143	136 934
A.I.	<u>Základní kapitál</u>	100	100	100	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
A.II.	<u>Kapitálové fondy</u>	0	0	0	0	0	0
A.III.	<u>Rezervní fondy</u>	10	10	10	10	10	10
A.III.1	RF, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10	10
A.IV.	<u>Hospodářský výsledek minulých let</u>	61 786	66 330	91 169	93 979	109 277	123 036
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	61 786	66 330	91 169	93 979	109 277	123 036
A.V.	<u>HV běžného účetního období</u>	10 426	10 009	17 648	17 511	16 756	13 788
B.	<i>Cizí zdroje</i>	24 247	30 222	28 437	29 472	35 520	35 119
B.I.	<u>Rezervy</u>	0	0	0	0	0	4 088
5.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	4 088
B.II.	<u>Dlouhodobé závazky</u>	100	618	1 346	2 002	1 591	2 099
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	726	468
10.	Odložený daňový závazek	100	618	1 346	2 002	865	1 631
B.III.	<u>Krátkodobé závazky</u>	24 147	29 604	27 091	27 470	33 929	28 932
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	11 811	16 840	12 927	19 560	18 520	18 612
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	789	88	130	128	128	129
5.	Závazky k zaměstnancům	9 114	9 602	8 916	8 187	10 130	7 509
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdr. pojištění	4 885	4 975	3 919	3 562	4 794	3 804
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-3 336	-2 903	-1 019	-4 901	-1 756	-2 462
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	3	28
10.	Dohadné účty pasivní	657	686	2 112	766	1 962	1 137
11.	Jiné závazky	227	316	106	168	148	175
C.I.	<u>Časové rozlišení</u>	420	499	192	300	653	1 237
C.I. 1.	Výdaje příštích období	420	499	192	300	653	1 237

**Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti GR electronic, spol. s r.o. (v tis. Kč)**

		2005	2006	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	0	0	0	0	0	0
II.	Výkony	279 498	324 880	366 349	277 181	307 235	312 269
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	279 463	324 981	366 449	277 181	307 222	311 747
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	35	-101	-100	0	13	522
B.	Výkonová spotřeba	93 724	94 361	97 804	132 395	86 505	102 414
B.1	Spotřeba materiálu a energie	24 091	31 560	43 832	32 928	39 177	43 096
B.2.	Služby	69 633	62 801	53 972	99 467	47 328	59 318
+	<i>Přidaná hodnota</i>	<i>185 774</i>	<i>230 519</i>	<i>268 545</i>	<i>144 786</i>	<i>220 730</i>	<i>209 855</i>
C.	Osobní náklady	158 314	193 195	231 060	104 365	176 077	171 589
C.1.	Mzdové náklady	117 037	142 830	171 533	79 188	132 250	128 845
C.3.	Náklady na soc. zabezpečení a zdr. pojištění	41 223	50 316	59 479	25 118	43 767	42 683
C.4.	Sociální náklady	54	49	48	59	60	61
D.	Daně a poplatky	5 594	8 320	11 798	14 729	14 693	13 307
E.	Odpisy DHM a DNM	1 971	2 333	2 182	2 363	3 509	5 217
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	7 576	5 950	2 309	2 614	2 307	4 170
F.	ZC prodávaného DM a materiálu	13 281	4 232	1 575	2 249	1 901	760
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti a komplexních nákladů příštích ÚO <sup>1</sup>	0	0	0	0	0	1 931
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 361	1 399	1 060	4 244	1 261	1 912
H.	Ostatní provozní náklady	5 610	5 232	5 582	4 158	5 230	4 618
*	<i>Provozní hospodářský výsledek</i>	<i>17 364</i>	<i>17 133</i>	<i>19 043</i>	<i>24 454</i>	<i>24 029</i>	<i>17 37</i>
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	2 548
X.	Výnosové úroky	101	307	651	175	94	212
N.	Nákladové úroky	0	0	0	0	5	16
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 080	1 681	10 334	7 596	3 259	7 446
O.	Ostatní finanční náklady	5 423	5 196	8 268	9 716	8 370	4 367
+	<i>Finanční výsledek hospodaření</i>	<i>-3 242</i>	<i>-3 208</i>	<i>2 717</i>	<i>-1 945</i>	<i>-5 022</i>	<i>727</i>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 696	3 916	4 112	4 998	2 221	4 313
Q. 1.	- splatná	3 600	3 398	4 075	4 342	3 358	3 547
2.	- odložená	96	518	37	656	-1 137	766
**	<b>HV za běžnou činnost</b>	<b>10 426</b>	<b>10 009</b>	<b>17 648</b>	<b>17 511</b>	<b>16 786</b>	<b>13 788</b>
XII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	30	0
*	Mimořádný hospodářský výsledek					-30	
***	<b>Hospodářský výsledek za účetní období</b>	<b>10 426</b>	<b>10 009</b>	<b>17 648</b>	<b>17 511</b>	<b>16 756</b>	<b>13 788</b>
	<i>Hospodářský výsledek před zdaněním</i>	<i>13 925</i>	<i>14 122</i>	<i>21 760</i>	<i>22 509</i>	<i>18 977</i>	<i>18 101</i>

<sup>1</sup> Kladná hodnota znamená, že výnosy byly vyšší než náklady, záporná znamená, že náklady byly vyšší než výnosy

**Příloha č. 3: Výkaz cash flow GR electronic, spol. s r.o. (v tis. Kč)**

		2005	2006	2008	2009	2010	2011
P	Stav PP a ekvivalentů na začátku ÚO	28 602	29 262	54 064	62 489	70 339	84 616
Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	14 122	13 925	21 760	22 509	19 007	18 101
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	2 439	2 340	233	632	2 585	2 658
A.1.1	Odpisy stálých aktiv s výjimkou ZC prodaných stálých aktiv, odpis pohledávek, umořování opr. položky k nabytému majetku	1 976	2 335	2 373	2 400	3 615	5 231
A.1.2	Změna stavu opr. položek, rezerv	463	5	-2 140	-1 768	-1 030	-2 573
A.1.3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0	0
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami (Z + A.1)	11 683	11 585	21 527	21 877	16 422	15 443
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	11 865	7 546	-8 779	-22 153	8 133	7 688
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	15 837	12 027	-11 746	-15 870	6 718	7 372
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	4 178	4 328	-3 586	6 631	-1 037	118
A.2.3.	Změna stavu zásob	206	-153	-619	348	378	434
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mim. položkami (A. * + A.2.)	-182	4 039	30 306	44 030	8 289	7 755
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mim. účetními případy, které tvoří mim. HV včetně uhrazené splatné daně z příjmů mim. činnosti	3 696	3 916	4 112	4 998	2 221	4 313
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A. ** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6.)	3 514	7 955	34 418	49 028	10 510	12 068
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	606	-10 072	888	7 109	8 452	13 684
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 050	4 635	0	1 030	1 746	4 117
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.)	1 444	14 707	-888	-6 079	-6 706	-9 567
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	0	0	0	0	0	-258
C.2.	Dopady změn VK na PP a ekvivalenty	-4	-5 882	0	-14 837	726	1 092
C.2.1	Zvýšení PP a ekvivalentů z titulu zvýšení ZK, emisního ážia, event. RF včetně složených záloh na toto zvýšení	-4	-5 882	0	-14 837	-2 214	1 092
C.2.2.	Vyplacení podílů na VK společníkům	0	0	0	0	-2 214	0
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1. + C.2. + C.3.)	4	5 882	0	14 837	2 940	-1 350
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení PP a ekvivalentů (A. ***+B. ***+C. ***)	4 958	22 662	33 530	42 949	4 530	2 243
R.	Stav PP a ekvivalentů na konci období (P.+F.)	29 262	38 844	62 489	70 339	84 616	72 925

**Příloha č. 4: Certifikát ISO/TS 16949:2002**

# CERTIFICATE

Management system as per  
**ISO/TS16949:2002**  
(2nd edition, 2002-03-01)

Evidence of conformity with the above standard(s) has been furnished  
and is certified in accordance with TÜV CERT procedures for

**GR electronic spol s.r.o.**  
**Tovarní 510**  
**CZ-35124 Hranice u Áse**

Scope

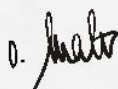
**Manufacturing of heating elements and wire harnesses**

with product design responsibility

IATF registration No. **0028931**  
Certificate registration No. **73 111 233-2**

Valid from **20th July 2006**  
Valid until **19th July 2009**

TÜV CERT-Certification body  
of TÜV Hessen  
-Certification manager-



Darmstadt, 20th July 2006

This certification was conducted in accordance with the TÜV CERT auditing and certification  
procedures and is subject to regular surveillance audits. Verifiable under [www.tuev-club.de](http://www.tuev-club.de).  
TÜV Technische Überwachung Hessen GmbH, Rüdesheimer Str. 119, D-64285 Darmstadt.



## **Abstrakt**

GRISNÍKOVÁ, Petra. Analýza hospodaření podniku v době hospodářské krize. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni,

**Klíčová slova:** hospodářská krize, podnik, finanční analýza, absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, analýza prostředí

Cílem této bakalářské práce je provést finanční analýzu a celkové zhodnocení dopadu hospodářské krize na společnost GR electronic spol. s r.o., kdy je důležité, posoudit, jaké následky v celkovém měřítku hospodářská krize v podniku zanechala.

První část práce obecně charakterizuje společnost GR electronic, spol. s r.o., dle obchodního zákoníku. Druhá část charakterizuje a celkově popisuje celý podnik. Následně jsou teoretické informace provázány s praktickými informacemi o chodu celé společnosti a jejím hospodaření v době hospodářské krize. Další kapitola obsahuje finanční analýzu, která obsahuje jak ukazatele absolutní tak poměrové. Součástí této kapitoly je také finanční vývoj v roce 2005-2011. V poslední kapitole je provedena analýza prostředí, kde je popsáno makroprostředí tak mikroprostředí.

## **Abstract**

GRISNÍKOVÁ, PETRA. *Analysis of the company's management during the economic crisis*. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen,

**Key words:** economics crisis, company, financial analysis, absolute indicators, ratio indicators, analys of the environment

The goal of this work is to perform a financial analysis and overall assessment of the impact of the economic crisis on the company GR electronic spol. s ro, which is important to assess what effect the overall scale of the economic crisis has left the company.

The first part is generally characterized by electronic GR et al. with r.o., according to the Commercial Code. The second part describes a generally describes the entire company. Subsequently, the theoretical information linked with practical information about the entire company and its management in times of economic crisis. The following chapter is the financial analysis that includes both absolute figures and ratios/indicators. This chapter is also financial development in 2005-2011. The last chapter is an analysis of the environment where it describes microenvironment and macro environment.